PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y SU IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA MICROEMPRESA "MADERAS Y MÁS" UBICADA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI.

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DIANA LISSETH CAMPAÑA CHANCUSIG

DIRECTOR: MBA. ROBERTO ORDOÑEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, 2020

DIRECTOR:

MBA. Roberto Ordoñez

INFORMANTES:

Mgtr. Paúl Idrobo

Mgtr. Yaskarina Galárraga

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida y su protección espiritual. A mis padres y hermanos por ser mi soporte y apoyo incondicional.

Agradezco al MBA. Roberto Ordoñez por su gentil ayuda y guía en la elaboración de esta investigación.

A todas las personas que me motivaron a culminar esta meta universitaria.

Diana

RESUMEN EJECUTIVO

"Maderas y más" es una empresa importadora y comercializadora de tableros de fibra de madera, herrajes y servicios complementarios para el ensamble de muebles, desde 1986. Cumple con las más altas expectativas de sus clientes y entrega productos finales de calidad a precios competitivos.

Su crecimiento ha sido notorio, no solo en expansión física también en el aspecto económico y social; sin embargo, la empresa no cuenta con una planeación estratégica que guíe su desarrollo, ni estrategias que permitan a alcanzar objetivos. Esta necesidad es fundamental para encaminar a la empresa a un futuro prometedor.

En el presente estudio, primer capítulo, se ha realizado un análisis situacional externo e interno. En el ámbito externo se han tomado en cuenta cuatro factores basados en el método PEST: Político, legales; Económicos, Sociales, culturales y Tecnológicos. En el análisis interno se ha realizado una breve reseña de la situación actual del negocio incluyendo los aspectos, de infraestructura, tecnología, talento humano, recursos financieros, productos y servicios, clientes y proveedores.

El capítulo subsiguiente contiene el marco teórico, todos los procedimientos necesarios para implementar un plan estratégico: propuesta de misión y visión, establecimiento de objetivos y estrategias, implementación y evaluación de las estrategias.

En el capítulo 3, se ha desarrollado el plan estratégico. Se ha establecido una misión y visión para los siguientes cuatro años. Se definió los objetivos a corto y largo plazo tomando en cuenta el aspecto financiero, clientes, procesos internos y de formación y crecimiento. Las estrategias se desarrollaron de acuerdo con los resultados del análisis situacional interno y externo, aplicando matrices que facilitan la visualización y organización de la información estudiada. Finalmente se estableció un cuadro de mando integral que permita la evaluación de los indicadores de gestión escogidos para apreciar el cumplimiento de los objetivos.

El último capítulo se centra en las conclusiones y recomendaciones sugeridas por el autor del presente estudio acorde con su apreciación de la situación de la empresa “Maderas y más”.

CONTENIDO

1. ANÁLISIS SITUACIONAL 3

1.1 Análisis situacional externo 3

1.1.1 Análisis político, gubernamental y legal 3

1.1.2 Análisis económico 2

1.1.3 Análisis social, cultural, demográfico y ambiental 4

1.1.4 Análisis tecnológico 6

1.2 Análisis de la empresa 7

1.2.1 Antecedentes históricos de la empresa 7

1.2.2 Infraestructura 8

1.2.3 Tecnología 11

1.2.4 Talento Humano 15

1.2.5 Recursos Financieros 18

1.2.6 Productos y servicios 31

1.2.7 Proveedores 35

1.2.8 Clientes 37

1.2.9 Competencia 38

MARCO TEÓRICO 41

1.3 Definición del plan estratégico 41

1.4 Definición de estrategia 41

1.5 Formulación de estrategias 43

1.5.1 Misión 43

1.5.2 Visión 44

1.5.3 Valores 45

1.5.4 Análisis externo del entorno 46

1.5.5 Análisis interno del entorno. 47
1.5.6 Objetivos 48
1.5.7 Estrategias 49
1.5.8 *Estrategias genéricas según Michael Porter* 53
1.6 Implementación medición y evaluación de estrategias 55
1.6.1 Implementación 55
1.6.2 Evaluación 55
1.7 Beneficios de la planeación estratégica 59
DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO 60
1.8 Modelo de plan estratégico para "maderas y más" 60
1.9 Propuesta de plan estratégico 61
1.9.1 Propuesta de Misión 61
1.9.2 Propuesta de Visión 63
1.9.3 Establecimiento de Valores 65
1.9.4 Establecimiento de Objetivos Estratégicos 65
1.9.5 Establecimiento de Estrategias 67
1.9.6 Cuadro de Mando Integral – BSC 95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 96
1.10 Conclusiones 96
1.11 Recomendaciones 97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Aranceles a tableros de fibra de madera 2
Tabla 2: Índices de Actividad Económica del sector maderero 3
Tabla 3: Nómina de trabajadores de “Maderas y más” Diciembre 2019 17
Tabla 4: Análisis horizontal de Estado de Resultados “Maderas y más” 2017-2018 19
Tabla 5: Análisis horizontal del Balance General de “Maderas y más” 2017-2018 21
Tabla 6: Venta de productos importados 2019 31
Tabla 7: Tableros de fibra de madera de “Maderas y más” 31
Tabla 8: Herrajes de “Maderas y más” 33
Tabla 9: Oferta de productos de empresas competidoras 39
Tabla 10: Oferta de servicios de empresas competidoras 39
Tabla 11: Oferta de valor agregado de empresas competidoras 40
Tabla 12: Matriz de evaluación de estrategia 56
Tabla 13: Análisis de los elementos de la misión de “Maderas y más” 62
Tabla 14: Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) 72
Tabla 15: Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de “Maderas y más” 73
Tabla 16: Matriz de Perfil Competitivo (MPC) 78
Tabla 17: Matriz de Factores Internos (EFI) para “Maderas y más” 80
Tabla 18: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 83
Tabla 19: Tabla de Estrategias según FODA 84
Tabla 20: Matriz MPEC de “Maderas y más” 86
Tabla 21: Alineación de estrategias y objetivos 94
Tabla 22: Cuadro de control integral “Maderas y más” 95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación de locales comerciales de “Maderas y más”..... 8

Figura 2: Diseño de local comercial 001 de “Maderas y más” 9

Figura 3: Diseño de local comercial 002 de “Maderas y más” 9

Figura 4 Diseño de local comercial 003 de “Maderas y más”..... 10

Figura 5: Centro de distribución de “Maderas y más” 11

Figura 6: Sierra vertical “Maderas y más” 12

Figura 7: Sierra seccionadora “Maderas y más)..... 13

Figura 8: Laminadora marca SCM “Maderas y más)..... 13

Figura 9: Taladro “Maderas y más” 14

Figura 10: Organigrama de “Maderas y más”..... 16

Figura 11: Sistemas de corte a la medida 34

Figura 12: Modelo completo de la Administración Estratégica..... 42

Figura 13: Componentes de la declaración de una misión..... 44

Figura 14: Pilares fundamentales para la elaboración de objetivos..... 48

Figura 15: Requisitos para el planteamiento de objetivos. 49

Figura 16: Esquema analítico de la formulación de estrategias. 50

Figura 17: Estrategias alternativas..... 51

Figura 18: Las 5 estrategias competitivas de Michael Porter. 54

Figura 19: Mapa de objetivos estratégicos de “Maderas y más”..... 67

INTRODUCCIÓN

La gestión actual de “Maderas y más” no cuenta con un plan estratégico que le permita obtener ventajas competitivas sostenibles, optimice sus funciones y produzca mejores réditos. Esto se refleja en que usualmente las decisiones se toman sobre la marcha de los acontecimientos, es decir, con una actitud reactiva, lo que impide analizar previamente las variables internas y externas que afectan las decisiones. Además, se destaca la falta de estructura organizacional establecida y objetivos planteados tanto a corto, mediano y largo plazo.

Ante los hechos expuestos el presente trabajo de investigación tiene como objetivo “Diseñar un plan estratégico y su implementación para mejorar la productividad en la microempresa “Maderas y más” ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi”. Con la finalidad de establecer orden y encarrilar las actividades de la organización.

Para alcanzar el objetivo principal se ha desarrollado: el diagnóstico de la situación actual de la microempresa “Maderas y más” a nivel interno y externo, el establecimiento del direccionamiento estratégico de la microempresa “Maderas y más”, el diseño de la estructura organizacional de la empresa acorde a las estrategias que se propusieron y finalmente la implementación de un cuadro de mando integral que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos de la microempresa “Maderas y más”.

Se utilizó para la ejecución de esta investigación un estudio exploratorio para indagar y explorar un tema desconocido y novedoso como es el caso de “Maderas y más” en donde no se ha realizado ninguna investigación anterior; un estudio descriptivo para delimitar los hechos que conforman el problema de investigación y evaluar los diversos aspectos y factores que influyen en la productividad de Maderas y más, de forma que se puedan establecer, estrategias que podrían ser implementadas para que el negocio mejore sus resultado económicos, eficiencia y eficacia.

La fuente de información principal fue la gerente propietaria y sus colaboradores, quienes aportaron con sus vivencias, experiencias y dificultades en la función de sus actividades diarias.

"La planeación estratégica es el proceso formal de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales." (Rodriguez, 2016, pág. 7)

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 Análisis situacional externo

1.1.1 Análisis político, gubernamental y legal

Leyes, Reglamentos, Normas de protección ambiental: El Ecuador es un país multi étnico, megadiverso y pluricultural que cubre una superficie continental de 247.000 km^2, de los cuales solo un 8%, equivalente a 20.000, km^2 son clasificados como bosques naturales de producción. (Ministerio del Ambiente, 2018)

Debido a la importancia estratégica que tienen los bosques naturales y plantados en la conservación del ecosistema y biodiversidad del planeta, existen fuertes presiones a nivel mundial para que se racionalice el aprovechamiento de la madera en todo el mundo. En base a esto, Ecuador ha ido actualizando el marco legal forestal que aplica en el país, dentro de este proceso citamos algunas de las leyes, reglamentos y normativas que regulan el sector forestal ecuatoriano.

La competencia forestal corresponde al Ministerio del Ambiente que es la Autoridad Nacional Ambiental, responsable del desarrollo sustentable y la calidad ambiental del país y se constituye en la instancia máxima, de coordinación, emisión de políticas, normas y regulaciones de carácter nacional, cuya gestión se enmarca en la Ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre (Ley No. 74, R.O. 64 del 24 de agosto de 1981).

A fin de conservar la riqueza de nuestro recurso forestal en diversidad biológica, el aprovechamiento sustentable de estos recursos juntamente con una adecuada gestión ambiental, el gobierno central ha formulado nuevas políticas las mismas que se plasmaron en:

- “Plan Nacional de Forestación y Reforestación” – Abril 2003
- “Estrategia para el Desarrollo Forestal Sustentable". Junio 2000
- “Política y Estrategia de Biodiversidad 2001 - 2010”
- “Estrategia ambiental para el desarrollo sostenible del Ecuador”. Noviembre 1999

Con estas premisas se pretende fomentar la forestación, defender la seguridad jurídica de las inversiones nacionales y extranjeras en el sector maderero ecuatoriano, aumentar la implementación de plantaciones forestales en micro, pequeñas, medianas y grandes industrias, lograr el manejo sustentable de bosques, mantener un sistema de control forestal potente que sea capaz de identificar y castigar severamente a los infractores de la legislación forestal causantes del deterioro forestal ecuatoriano.

Ante esta perspectiva “Maderas y más” procurando cumplir con sus clientes y con el entorno ambiental que es el principal proveedor de los tableros de triplex, MDF, MDP y melamínicos adquiere productos que cumplen con: los estándares internacionales de calidad y las normas ambientales de deforestación para producción

Aranceles a tableros de partículas de fibra de madera: En marcados en las políticas legales que implementa el gobierno para proteger y priorizar la producción nacional, ha establecido un porcentaje arancelario para las importaciones tanto de madera como de tableros terminados.

> *...el estado ecuatoriano mediante el organismo rector en materia de política comercial podrá adoptar medidas restrictivas a las operaciones de comercio exterior, cuando las condiciones comerciales, la afectación a la industria local, o las circunstancias económicas del país lo requieran* (CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN COMERCIO E INVERSIONES, COPCI, 2010)

Hasta el año 2015 no existían impedimentos arancelarios para la importación de tableros de fibra de madera, provocando que la industria maderera tuviera opciones más económicas para trabajar. A partir del año en cuestión y por la implementación de las salvaguardas, se establecieron porcentajes para las importaciones.

Tabla 1: Aranceles a tableros de fibra de madera

SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN	AD VALOREM
4410.11.00.00	Tableros de partículas	15%
4410.12.00.00	Tableros OSB	15%
4411.12.00.00	Madera, carbón vegetal - de espesores inferiores o iguales a 5mm	15%
4411.13.00.00	Madera, carbón vegetal - de espesores superiores a 5mm pero inferiores a 9mm	15%
4411.14.00.00	Madera, carbón vegetal - de espesores superiores a 9mm	15%
9403.30.00.00	Muebles de madera de los tipos utilizados en cocinas, dormitorios, oficinas	30%

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENAE, 2019

1.1.2 Análisis económico

PIB: La economía ecuatoriana ha visto como en los últimos años el PIB ha ido creciendo: 2016 en -1,2%, 2017 en 2,4% y 2018 en 1,4%. Gran parte de estos recursos se ha obtenido de un mayor gasto del gobierno general, mayor gasto de consumo final de los hogares e incremento de importaciones referente a años anteriores. Se ve afectado este porcentaje por el gran dinamismo de las importaciones y la notoria caída del precio de petróleo mermando así el crecimiento económico del país. (Banco Mundial, 2019)

Índices de actividad económicas: El Índice de Nivel de Actividad Registrada mide el desempeño económico-fiscal de los sectores productivos de la economía nacional, a través del tiempo. El período base es el año 2002 donde los índices se igualan a 100. Los sectores económicos relacionados a la manufactura de tableros de madera y comercio al por mayor y menor son los siguientes.

Tabla 2: Índices de Actividad Económica del sector maderero

No. ORD.	CIIU3	DESCRIPCIÓN CIIU3	DIC 2017	DIC 2018
7	A02	Silvicultura, extracción de madera y actividades de tipo servicio conexas.	111,86	96,67
39	D20	Producción de madera y fabricación de productos de madera y de corcho excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de mate	83,80	85,28
40	D201	Aserrado y acepilladura de madera.	94,02	98,41
88	D36	Fabricación de muebles; industrias manufactureras n.c.p.	90,89	85,73
89	D361	Fabricación de muebles.	105,67	99,17
118	G52	Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; reparación de efectos personales y enseres do	100,28	95,97

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC, 2018

Esta información que compara los años 2017- 2018 muestra que la silvicultura, extracción de madera de los bosques naturales y actividades de tipo de servicio conexas ha disminuido, sin embargo, la actividad manufactura se ha incrementado lo que significa que a pesar de la disminución de recursos la fabricación de muebles es una actividad comercial que se ha ido en crecimiento.

Se ha incluido en el cuadro el IAE de comercio al por menor, que incluye a las actividades económicas que realiza "Maderas y más", en donde se demuestra que ha decaído en el último año esta forma de comercio.

Crisis en el sector de la construcción – Ley de Herencia y Plusvalía: Los principales clientes de "Maderas y más" son artesanos dedicados al diseño y elaboración de muebles, los mismos que dependen del sector de la construcción para desempeñar sus labores

cotidianas, en ese contexto se puede resaltar el periodo de recesión que afrontó el sector inmobiliario entre el año 2015-2017, debido a la inestabilidad económica por la baja en el precio del petróleo y la implementación de la ley de herencias y plusvalía, que desencadenó en falta de liquidez y estrictas políticas de crédito, provocando el aumento de desempleo y el estancamiento de las ventas en negocios dedicados a la comercialización de materiales de ferretería y madera.

Aún al año 2019 no existe una recuperación en el sector inmobiliario, la población no se arriesga a invertir por la falta de flujo de efectivo y por la incertidumbre que generan las decisiones del gobierno central. Se debe resaltar también que el actual mandatario del país no concretado nuevas obras gubernamentales que representarían fuentes de trabajo directas e indirectas para cientos de ecuatorianos.

Población Económicamente Activa: Con las garantías que ofrece el gobierno actual del presidente Lenín Moreno, las entidades financieras ofertan a los ecuatorianos créditos con mejores facilidades y plazos de pago, fomentando el crecimiento del sector de la construcción y dando trabajo hasta al 49,2% de mano de obra no calificada que tiene su origen en esta industria, y al 6,4% del total de trabajadores en relación de dependencia. (Banco Central del Ecuador, 2019)

En Cotopaxi que es la ciudad donde se encuentran los puntos de venta de "Maderas y más" del total de la población económicamente activa (PEA), el 13,1% se dedica a labores artesanales. (Instituo Ecuatoriano de Estadísiticas y Censos INEC, 2010)

1.1.3 Análisis social, cultural, demográfico y ambiental

Contaminación ambiental: Es un problema a nivel mundial debido a los incrementos desmedidos de la producción y el consumismo que se ha generado por los intereses capitalistas de las grandes industrias y los nuevos estilos de consumo.

Existen actualmente esfuerzos a nivel global por mitigar el impacto ambiental que se ha dado en los ríos, en los bosques, en los mares, en el ambiente, todo esto en base a los sistemas de gestión ambiental ISO 14001, los Objetivos del Plan Ambiental Ecuatoriano que busca formular e implantar un proceso permanente de planificación para la gestión ambiental y el desarrollo sostenible.

> *"El proceso de planificación para la gestión ambiental tiende a impulsar el cambio de actitudes a todo nivel, orientar la actuación de las agencias gubernamentales, sector privado, organismo de la sociedad civil y ONG´S, y promover la gestión ambiental a nivel nacional, regional y seccional".* (Vasquez, 2009, pág. 78)

Para "Maderas y más" el compromiso de cumplir con las expectativas de una sociedad que ha evolucionado, se ha modernizado y ha roto las diferencias étnicas y demográficas es transcendental porque representa una gran oportunidad para continuar creciendo y desarrollando proyectos que contribuyan al engrandecimiento de Latacunga y el país, sin descuidar la correcta manipulación de los desperdicios que se generan de los materiales derivados de la madera que puedan perjudicar al entorno ambiental.

Riesgo volcánico- Volcán Cotopaxi: Una erupción volcánica es un evento impredecible pero con un profundo impacto en las poblaciones que como medida precautelar ante un fenómeno natural se desplazan hacia zonas seguras.

Durante el año 2015, la reactivación eruptiva del volcán Cotopaxi, llamó la atención a nivel nacional debido al impacto destructivo que podría tener en varias provincias del centro norte del país. Para la provincia de Cotopaxi en especial este acontecimiento representó una caída considerable en el movimiento económico de la zona, debido al desplazamiento de la población hacia cantones o provincias vecinas, y la prohibición de construcción, compra y venta en zonas consideradas de "riesgo". Esta última consecuencia ha sido la que provocó que la crisis del sector de la construcción se sintiera con mayor impacto en el cantón y fue una medida que se mantuvo hasta inicios del 2019, año en el cuál se permitió la compra y venta de propiedades.

1.1.4 Análisis tecnológico

La globalización es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado, en una aldea global.

Como tal, la globalización fue el resultado de la consolidación del capitalismo, de los principales avances tecnológicos (revolución tecnológica) y de la necesidad de expansión del flujo comercial mundial. En este sentido, las innovaciones en las áreas de las telecomunicaciones y de la informática, especialmente con el internet, jugaron un papel decisivo en la construcción de un mundo globalizado.

La ruptura de las fronteras generó una expansión capitalista en la que fue posible llevar a cabo transacciones financieras y expandir los negocios, que hasta entonces estaban limitados por el mercado interno, hacia otros mercados, distantes y emergentes. De este modo, podemos observar cómo el proceso de la globalización ha modificado la forma en que los mercados de los diferentes países interactúan.

No obstante, el impacto ejercido por la globalización en aspectos de la economía (mercado laboral, comercio internacional), la política (instauración de sistemas democráticos, respeto de las libertades y los derechos humanos), así como en otras facetas de la vida de los países, como el acceso a la educación o a la tecnología, varía en función del nivel de desarrollo de cada nación.

Para “Maderas y más” y en general para el sector maderero este factor es importante, ya que optimiza el trabajo del capital humano y permite optimizar la madera mediante el uso de maquinaria especializada que le da el tratamiento adecuado para obtener productos de calidad, competitivos tanto en el mercado local como internacional.

Dentro de este factor también encontramos el desarrollo de software que contribuyen a los procesos productivos, desde su origen y a lo largo de la cadena de transformación, transporte y transacciones comerciales hasta el consumidor final.

1.2 Análisis de la empresa

1.2.1 Antecedentes históricos de la empresa

La microempresa “Maderas y más”, se estableció el 4 de Enero de 1986 en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, parroquia urbana de “La Matriz”, en la avenida 5 de Junio y Antonia Vela, de mano de su gerente propietaria la Sra. María Adela Chancusig Chuquilla. Su giro de negocio se centró únicamente en la distribución de tableros de madera triplex de la empresa “Plywood Ecuatoriana S.A.”, localizada en la ciudad de Quito.

Con el tiempo fue incrementando su cartera de productos y obteniendo la distribución comercial de otras marcas nacionales y extranjeras de tableros de madera como: “Empresa Durini Industria de Madera C.A - Edimca”, “Aglomerados Cotopaxi”, “Contrachapados Esmeraldas - Codesa”, “Novopan del Ecuador” y “Provemadera”, además de incluir materiales complementarios para la elaboración de muebles con proveedores como: “Pinturas Condor S.A”, “Pinturas Condor”, “R y G Representaciones”, “Pemocon”, “Importadora Orbea”, entre otras

Su cartera de clientes formada principalmente por artesanos de la madera y constructores ha ido incrementando la liquidez de “Maderas y más”, provocando en la empresa la necesidad de abrir nuevos puntos de venta y almacenaje para brindar una mejor atención a sus usuarios. Los locales propios que adquirió se ubican en la parroquia “La Matriz”, Avenida Amazonas y La Ciénega, Av Cinco de Junio y Antonia Vela; en la parroquia “Eloy Alfaro”, Avenida Río Langoa y Río Cutuchi; adicionalmente construyó una bodega utilizada como centro de distribución ubicado en la Panamerica E35 y Vía a Saquisilí.

A partir del 2018 inicia con la importación de tableros de MDF (fibra de mediana densidad), MDP (partículas de mediana densidad) y melaminas provenientes de varios países vecinos, como Brasil, Colombia y Chile lo que le permitió ampliar su portafolio de productos, empezar a competir con mejores precios y promociones frente a empresas rivales e ingresar a nuevos segmentos de mercado en el centro – norte del país.

Actualmente es una importadora y distribuidora de tableros de fibra de madera, como triplex, MDF, MDP y melamínicos que presta servicios de modulación, corte a la medida, canteado de tableros, bisagrado, transporte por volumen de compra, ensamblaje de muebles y venta de herrajes complementarios para muebles.

1.2.2 Infraestructura

"Maderas y más" cuenta con 3 locales comerciales propios, que brindan servicios y productos de acuerdo con el mercado de cada sector y el espacio disponible con el que cuenta

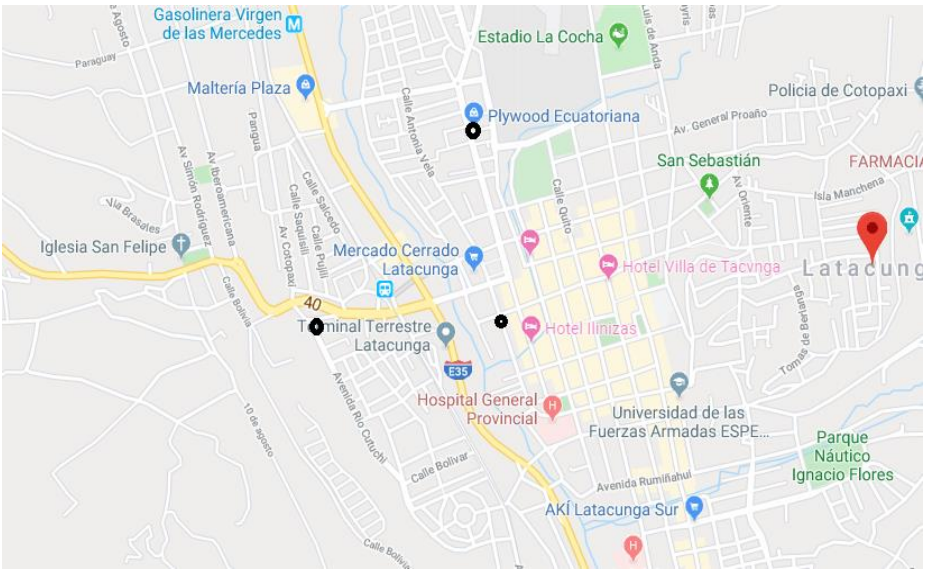


Figura 1: Ubicación de locales comerciales de "Maderas y más"
Fuente: "Maderas y más, 2016"

Cada sucursal tiene un enfoque diferente según los clientes potenciales.

El local matriz 001 Av. Cinco de Junio y Antonia Vela, inició sus actividades en 1984, se ubica en la planta baja de una casa de 3 pisos en un local comercial de 10m2 x 15m2. Sus principales clientes son: estudiantes de colegios aledaños, clientes sin conocimientos en carpintería. Tiene mayor rotación los herrajes, adherentes, lacas, tintes y formatos pequeños de tableros. Cuenta con la siguiente distribución de espacios.

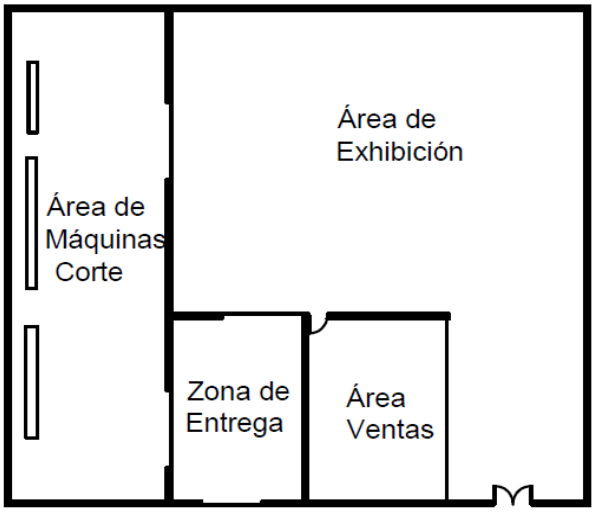


Figura 2: Diseño de local comercial 001 de "Maderas y más"
Fuente: "Maderas y más, 2016"

El local matriz 002 Av. Amazonas y La Ciénega, inició sus actividades en 1994. Se encuentra ubicada en la planta baja de una edificación de 4 pisos. Cuenta con un área de 380 m2 aproximadamente, bodegas en el piso 1 de herrajes, lacas, tintes, adherentes, rieles. Atiende principalmente a artesanos, constructores y otro tipo de consumidores de la parte centro-norte de la provincia de Cotopaxi.

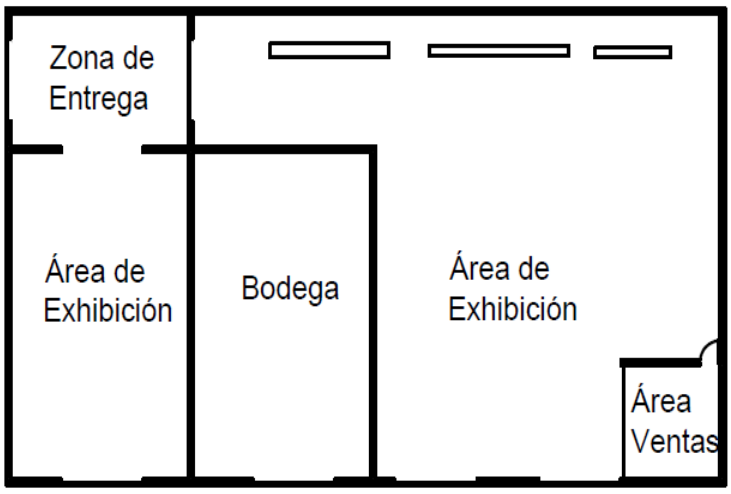


Figura 3: Diseño de local comercial 002 de "Maderas y más"
Fuente: "Maderas y más, 2016"

El local comercial 003 ubicado en la Av. Rio Langoa y Rio Cutuchi, es el punto de venta con el espacio físico más amplio (600m2), alberga una bodega de tableros listos para distribuirse en los locales 001 y 002. A este punto de venta concurren artesanos y clientes de la parte sur y occidente de la provincia de Cotopaxi.



Figura 4 Diseño de local comercial 003 de "Maderas y más"
Fuente: "Maderas y más, 2016"

Debido a las importaciones que realiza, la empresa requirió realizar la construcción de una bodega de distribución; la misma se encuentra en la zona norte del cantón Latacunga: Panamericana E35 y Vía a Saquisilí.

Esta edificación cuenta con 1500m2 de área cubierta, plataforma de descargue para contenedores, un montacargas, circuito cerrado de cámaras de seguridad y alarmas, espacio disponible para extensión de 1500m2. En su interior se almacenan únicamente tableros de madera como triplex, MDF, MDP.



Figura 5: Centro de distribución de “Maderas y más”
Fuente: “Maderas y más”, 2019

1.2.3 Tecnología

En “Maderas y más” es indispensable contar con maquinaria especializada para lograr el correcto terminado de los tableros de madera, así también de softwares especiales para la optimización y diseño de cortes.

Maquinaria: Entre los recursos necesarios para el procesamiento de tableros de madera están seccionadoras, sierras verticales, laminadoras, taladros, compresores, sistemas de aspiración.

- **Cortadora Vertical:** Marca Pustch Meniconi, garantiza la más alta precisión y tecnología para el seccionamiento de tableros. Satisface necesidades de flexibilidad y optimización al ajustar los tipos de cortes requeridos. Fomenta el crecimiento de la productividad y la reducción de desperdicios. La capacidad de corte es: 4,20m de largo, 2,20m de alto y 0,06m de espesor. Por su funcionamiento es de fácil ubicación.



Figura 6: Sierra vertical "Maderas y más"
Fuente: "Maderas y más, 2016"

- **Seccionadora Horizontal:** Marca SCM, es una máquina automática que cumple funciones similares a la sierra vertical. Permite el corte de hasta tableros de 6cm de espesor. Requiere de un espacio aproximado de 20 m2 para su correcto funcionamiento. Cuenta con una cama de aire que permite la fácil manipulación del tablero. Optimiza tiempos y horas de trabajo hombre. Es una sierra que cuenta con incisores que protegen los filos de los tableros, evitando el "despostillamiento". Funciona en conjunto con el sistema de corte a la medida Corte Certo.



Figura 7: Sierra seccionadora "Maderas y más)
Fuente: "Maderas y más, 2016"

- **Laminadora:** Marcas SCM y CEHISA. Permite la fácil colocación de bordos en los tableros, protegiendo al material de posibles daños y dándole un terminado decorativo. Funciona con bordos PVC, semiduros y duros. Proporciona el acabado perfecto para la elaboración de todo tipo de muebles. Para el buen funcionamiento de este tipo de máquinas es indispensable contar con pegamentos de calidad que se adhieran con facilidad al tablero y al borde para laminar. "Maderas y más" en base a su experiencia en el mercado utiliza dos tipos de pegamentos: 1. Transparente: proporciona un acabo poco visible a simple vista, ideal para tableros maderados o unicolor. 2. Pegamento blanco: recomendado para tableros del mismo color, evita que cualquier desperfecto en la colocación del filo sea notorio.



Figura 8: Laminadora marca SCM "Maderas y más)

Fuente: “Maderas y más, 2016”

- **Taladros:** Varias marcas, permiten realizar los orificios para la colocación de bisagras de todo tipo y tamaño. Se recomienda a los clientes realizar perforaciones cada 30cm, caso contrario las bisagras tienden a no soportar el peso del tablero y romperse. Este servicio en “Maderas y más” es completamente gratuito.
-



Figura 9: Taladro “Maderas y más”
Fuente: “Maderas y más, 2016”

Cada máquina requiere de una cuidadosa manipulación, tanto para precautelar la seguridad del operario, como para evitar daños en los equipos de trabajo. La gerencia entrega un kit de seguridad industrial que incluye: zapatos con punta de acero, uniforme de trabajo diseñado para evitar el ingreso de aserrín al cuerpo del maquinista, gafas, guantes, orejeras; se realiza mensualmente la reposición de cualquiera de estos elementos de acuerdo con su desgaste.

Software: “Maderas y más” cuenta con varios programas computarizados que facilitan las tareas tanto de consumidores como de trabajadores. Los mismos que se actualizan constantemente acorde con las actualizaciones que realice el proveedor.

- **Lepton Armarius:** Software argentino que está orientado al diseño y cálculo de muebles de todo tipo, logrando en segundos obtener un despiece de medidas, costeo de insumos, optimización de cortes, un presupuesto aproximado para el cliente y un render automático que permite observar el resultado final del proyecto del consumidor.

- **Lepton Optimizer:** Software argentino que tiene como principal función ocupar al máximo todos los espacios factibles de la materia prima. Proporciona opciones para la configuración de stock, precios, inclusión de residuos, tipo de bordo. Con todas estas variables elabora un informe final que constituye una orden de trabajo. Este documento es firmado y enviado a procesar.

- **Corte Certo:** Software español que cumple una función similar al Lepton Optimizer. "Maderas y más" lo utiliza exclusivamente con su seccionadora automática, ya que permite cargar los proyectos del cliente directamente en la máquina de corte. Ahorrando tiempo y recursos en el corte de tableros.

- **Sistema contable Microplus**: Sistema de facturación electrónica, que permite emitir todos los comprobantes de venta y retención exigidos por el Servicio de Rentas Internas (SRI). Además, permite mantener al día el stock de productos en todos los puntos de venta, ideal al momento de realizar controles de inventarios.

1.2.4 Talento Humano

"Es un error común suponer que la ubicación de un individuo en el organigrama refleja la importancia que tienen en él y su desempeño para la empresa." (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, pág. 495)

"Maderas y más" inició siendo un negocio pequeño propiedad de la Sra. María Adela Chancusig, quien proporcionaba trabajo únicamente a sus familiares, con el crecimiento del negocio, la implementación de maquinaria, servicios y la salida de algunos miembros

originales de la nómina de trabajo. Actualmente la estructura organizacional se organiza en forma vertical de la siguiente manera:

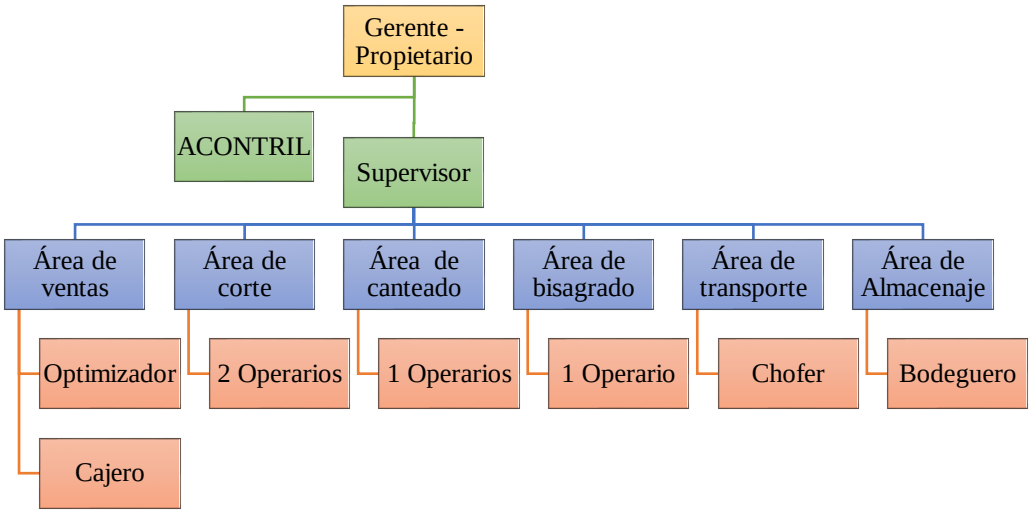


Figura 10: Organigrama de "Maderas y más"
Fuente: "Maderas y más",2016

Actualmente "Maderas y más" tiene una estructura organizacional en forma vertical, basada en una jerarquía alta, no por esta razón los operarios (nivel más bajo) no son importantes para la organización.

En el nivel más alto del organigrama se encuentra la Sra. Adela Chancusig, seguida de su hijo el Arq. Cristian Campaña quien se encarga de supervisar las actividades y resultados de las tres sucursales. A continuación, se encuentra el resto de los trabajadores distribuidos estratégicamente y de acuerdo con sus habilidades en el área más adecuada.

"Maderas y más" es un negocio perteneciente a una persona natural obligada a llevar contabilidad, pero no cuenta con un profesional de planta que desarrolle esas funciones, por lo que contrata los servicios de "ACONTRIL" para cumplir con sus obligaciones tributarias.

Se puede resaltar que la microempresa cuenta únicamente con catorce empleados, no dispone de un área de Talento Humano que se encargue de los procesos de selección, contratación y capacitación, por lo que este proceso lo realiza la propietaria en base a una evaluación de currículos vitae de acuerdo con el perfil de la personal que requiera.

Todos los temas relacionados con IESS, roles de pagos, bienestar laboral y contratos son ejecutados por "ACONTRIL"

Sobre el proceso de las importaciones, existe un asesor externo de comercio exterior quien se encarga de gestionar toda la documentación correspondiente a: proformas, facturas y pagos a proveedores extranjeros, coordinación de transporte local e internacional, contratación de seguros, proceso de desaduanización y revisión de estado de tableros. Su ayuda es ocasional por lo que no consta en la lista de colaboradores de la empresa.

La nómina de talento humano hasta el mes de diciembre del 2019 estuvo constituida por las siguientes personas:

Tabla 3: Nómina de trabajadores de "Maderas y más" Diciembre 2019

	NOMBRE	**ÁREA Y CARGO**
1	Sra. Chancusig Chuquilla María Adela	Gerente – Propietario
2	Arq. Campaña Chancusig Cristian Mauricio	Supervisor
3	Ing. Toaquiza Toaquiza Priscila Dayana	Ventas – Caja-Optimización
4	Ing. Calero Sigcha Jacqueline Selena	Ventas – Caja, Optimización

5	Chancusig Chuquilla Rosa Aurora	Ventas – Caja, Optimización
6	Arequipa Tandalla Luis Patricio	Corte – operario
7	Ing. Sandro Marcelo León Chancusig	Corte – operario
8	Yambay Cachaguay Héctor Ivan	Corte – operario
9	Guamangate Chiguano Edison David	Corte – operario
10	Chisaguano Sangucho Jefferson Augusto	Laminado, Bisagrado -operario
11	Chisaguano Sangucho Bryan Alexander	Laminado, Bisagrado - operario
12	Albán Jácome Cristofer Esteban	Laminado - operario
13	Díaz Latacunga Luis	Corte - operario
14	Gavilánez López Rómulo Marcial	Chofer-Bodeguero

Fuente: "Maderas y más", 2016

1.2.5 Recursos Financieros

Para el análisis de este recurso se han tomado en cuenta los Estados Financieros de los periodos 2017 – 2018, esto permitirá conocer el estado actual de la empresa y las decisiones que podrían tomarse para establecer estrategias adecuadas para "Maderas y más". (Ver Anexo A)

Tabla 4: Análisis horizontal de Estado de Resultados "Maderas y más" 2017-2018

CHANCUSIG CHUQUILLA MARIA ADELA				
RUC: 0501288005001				
ANÁLISIS DE ESTADO DE RESULTADO				
PERIODO 2017 - 2018				
INGRESOS	**AÑO 2017**	**AÑO 2018**	**VARIACIÓN**	**% VARIACIÓN**
INGRESOS OPERACIONALES				
VENTAS GRAVADAS CON IVA 12%	463.490,13	478.493,30	15.003,17	3,24
TOTAL INGRESOS VENTAS	**463.490,13**	**478.493,30**	15.003,17	3,24
ARRIENDO	18.366,22	18.366,22	-	-
TOTAL ARRIENDOS	**18.366,22**	**18.366,22**	-	-
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	**481.856,35**	**496.859,52**	15.003,17	3,11
COSTO Y GASTO				
MERCADERIA INV. INICIAL	113.000,00	129.700,70	16.700,70	14,78
COMPRAS	413.396,36	437.116,40	23.720,04	5,74
MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA	**526.396,36**	**566.817,10**	40.420,74	7,68
MERCADERIA INV. FINAL	129.700,70	148.780,20	19.079,50	14,71
COSTO DE VENTA	396.695,66	418.036,90	21.341,24	5,38
UTILIDDAD BRUTA EN VENTAS	**66.794,47**	**60.456,40**	-6.338,07	-9,49
UTILIDAD BRUTA ARRIENDOS	**18.366,22**	**18.366,22**	-	-
GASTO DE ADMINISTRACION	**36.669,11**	**43.445,36**	6.776,25	18,48
SUELDOS Y SALARIOS	18.086,88	19.484,72	1.397,84	7,73
BENEFICIOS SOCIALES	2.823,36	3.037,20	213,84	7,57
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	2.782,51	3.347,56	565,05	20,31
HONORARIOS Y DIETAS	1.700,00	900,00	-800,00	-47,06
COMBUSTIBLE	1.658,26	2.778,69	1.120,43	67,57
SUMINISTROS Y MATERIALES	2.266,19	3.560,80	1.294,61	57,13
TRANSPORTE	3,00	31,24	28,24	941,33
SEGUROS Y REASEGUROS	-	696,55	696,55	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	162,00	50,00	-112,00	-69,14
DEPRECIACION DE PROPIEDAD PLA	6.033,93	9.134,13	3.100,20	51,38
SERVICIOS PUBLICOS	-	125,96	125,96	
OTROS SERVICIOS	874,78	298,51	-576,27	-65,88
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	278,20	-	-278,20	-100,00
RESULTADOS	**48.491,58**	**35.377,26**	**-13.114,32**	-27,04

Fuente: ACONTRIL, 2019

INTERPRETACIÓN: Claramente hay una gran diferencia en la utilidad entre los dos periodos analizados, no existen pérdidas, pero sí una clara disminución en la utilidad del negocio que se cuantifica en un 27,04% de decrecimiento.

Ventas: en el 2018 la organización tuvo un incremento del 3,24% de sus ventas. El análisis horizontal no proporciona ninguna guía que dé una orientación sobre este aumento, y al

no existir ningún plan estratégico previo tampoco se puede determinar qué factores influyeron para tener este resultado.

Compras: Durante el periodo aumentaron en un 5, 74%, lo que le permitió tener más inventario disponible para la venta, sin embargo, el costo de ventas que incluyen estos productos fue un 5,38% mayor al que se manejó en el 2017, lo que provocó qué sumado a los inventarios finales, la utilidad bruta en ventas disminuya un 9,49%

Arriendos. Se reflejan en los estados financieros y permiten tener a "Maderas y más" una fuente extra de liquidez, no se incluyen en el presente análisis debido a que no se relaciona directamente con el giro de negocio.

Gastos: Durante el año 2018 los gastos aumentaron, debido al concepto de gasto depreciación que aumento en más del 50% su valor.

Otros gastos. Gastos como transporte que tienen una variación del 900% no influyen en el resultado del análisis debido a que se trata de cantidades pequeñas que son tomadas en cuenta para la realización del EF pero que no influyen en gran proporción. Existen también gastos que se han incrementado (seguros) y otros en los que no se ha incurrido (reparaciones) que tampoco tienen un alto impacto en los EEFF.

Honorarios y dietas. Se presenta una disminución de este componente, se debe a que "Maderas y más" cambio de asesor contable, de la empresa "FUNDEL" a "ACONTRIL" priorizando la atención personalizada que ofertaba la segunda empresa mencionada y el ahorro en este gasto.

Tabla 5: Análisis horizontal del Balance General de "Maderas y más" 2017-2018

CHANCUSIG CHUQUILLA MARIA ADELA				
RUC: 0501288005001				
ANÁLISIS DE BALANCE GENERAL				
PERIODO 2017 - 2018				
ACTIVO	**AÑO 2017**	**AÑO 2018**	**VARIACIÓN**	**% VARIACIÓN**
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA-BANCOS	3.777,27	5.137,34	1.360,07	36,01
NO RELACIONADOS /LOCALES	17.500,00	19.457,00	1.957,00	11,18
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	157.000,00		-157.000,00	-100,00
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE				
CREDITO TRIBUTARIO IVA A FAVOR	492,39	2.546,17	2.053,78	417,10
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE	3.294,46	4.658,55	1.364,09	41,41
INVENTARIOS PROD TERMINADOS	129.700,70	148.780,20	19.079,50	14,71
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	311.764,82	180.579,26	-131.185,56	-42,08
ACTIVO NO CORRIENTE				
INMUEBLE (EXCEPTO TERRENO)	10.000,00	10.000,00	-	-
MAQUINARIA Y EQUIPO	24.607,14	82.821,43	58.214,29	236,57
EQUIPO DE COMPUTO	669,64	669,64	-	-
VEHICULO	27.669,64	27.669,64	-	-
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	62.946,42	121.160,71	58.214,29	92,48
(-) DEPRECIACION ACUMULADA PR	-38.195,60	-47.329,67	-9.134,07	23,91
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	24.750,82	73.831,04	49.080,22	198,30
TOTAL ACTIVO	**336.515,64**	**254.410,30**	**-82.105,34**	**-24,40**
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAG	59.434,49	22.921,00	-36.513,49	-61,43
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	157.000,00	99.814,00	-57.186,00	-36,42
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4.518,80	2.551,67	-1.967,13	-43,53
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	551,69	685,09	133,40	24,18
OBLIGACIONES CON EL IESS	-	319,68	319,68	
IMPUESTO POR PAGAR	3.284,77	3.586,09	301,32	9,17
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		658,81	658,81	
TOTAL PASIVOS	**224.789,75**	**130.536,34**	-94.253,41	-41,93
PATRIMONIO				
CAPITAL	63.234,31	88.496,70	25.262,39	39,95
RESULTADO 2017	48.491,58	35.377,26	-13.114,32	-27,04
TOTAL PATRIMONIO NETO	**111.725,89**	**123.873,96**	12.148,07	10,87
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO :	**336.515,64**	**254.410,30**	**-82.105,34**	**-24,40**

Fuente: ACONTRIL, 2019

INTERPRETACIÓN: Se aprecia un cambio significativo en dos de las tres cuentas principales que se analizan en el Balance General.

Activos corrientes: Durante el año 2017 "Maderas y más" recibió un préstamo familiar de corto plazo de 157000,00 para utilizarlos en adquisición de productos y maquinaria. Este valor lógicamente para finales del 2018 ya había sido utilizado, es por esta razón que la cuenta tiene una variación del 42%

Activo No corriente: Como se explicó previamente en los activos corrientes, la inversión en maquinaria provoca una variación del 200%, se utilizó para equipos seccionadores de los tableros de madera.

Pasivos: En esta cuenta se refleja el préstamo recibido durante el 2017, que disminuye en 36% en el 2018 debido a que se invirtió en materia prima, se vendió la misma y de la operación se obtuvieron utilidades y se devolvió parte del dinero.

El préstamo que estaba considerado como corriente, se renegoció en el año 2019 y será pagado hasta el 2021, por lo que será necesario una reclasificación de este valor a la cuenta apropiada.

En el patrimonio, no se reflejan grandes cambios, solo un aumento en el 2018 por un incremento de capital.

Cálculo e interpretación de índices financieros.

Razones de liquidez:

Razón Corriente o Índice de Liquidez

PERIÓDO 2017

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\$\ 311764{,}82}{\$\ 224789{,}75} = \$1{,}39$$

PERIÓDO 2018

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\$\ 180579{,}26}{\$\ 130536{,}34} = \$1{,}38$$

En el período 2017 la empresa contaba con $1,39, para cubrir cada $1,00 de sus deudas corrientes, en el 2018 este disminuyó en menos $0,01 respecto al año anterior llegando a $1,38 para cubrir cada $1,00 de sus deudas corrientes, es un buen indicador ya que la empresa cuenta con recursos para cubrir sus obligaciones.

Prueba ácida:

PERÍODO 2017

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{activo corriente disponible + inversiones inmediatas}}{\text{pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\$\ 3777{,}27}{\$\ 224789{,}75 - \$\ 157000{,}00} = \$0{,}06$$

PERÍODO 2018

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\$\ 5137{,}34}{\$\ 130536{,}34 - \$\ 99814{,}00} = \$0{,}17$$

En los estados financieros proporcionados no existían inversiones inmediatas, se ha tomado únicamente el valor de la cuenta bancos para realizar este análisis. En el pasivo corriente no se tomará en cuenta: OTRAS CUENTAS POR PAGAR que consta en el Balance General como pasivo corriente, porque se renegoció con el prestamista y será un valor pagadero hasta el 2021.

En los resultados de los índices se puede apreciar que en el periodo 2017, la empresa contaba con $0,06 para cubrir cada dólar ($1,00) de sus obligaciones corrientes. En el período 2018 la empresa presenta un incremento en la cuenta BANCOS, y contaba con $0,17 para cubrir cada dólar de deuda corriente. Estos resultados se dan debido a la cantidad de facturas pendientes de pago y al insuficiente circulante para cancelarlas.

Capital de trabajo:

PERIÓDO 2017:

Capital de Trabajo= Activos corrientes-Pasivos corrientes

Capital de Trabajo =$ 311764,82-$ 67789,75=$243975,07

PERIÓDO 2018:

Capital de Trabajo=$ 180579,26-$ 30722,34=$149856,92

En el período 2017 la empresa contaba con $243975,07 para el desarrollo de sus actividades operativas, mientras que en el periodo 2018 este capital se redujo a $149856,92. El capital de trabajo se redujo porque durante este periodo se inició la construcción de la bodega matriz ubicada en las afueras de la ciudad.

Razones de actividad

Rotación de Inventarios

PERÍODO 2017-2018:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio de Inventarios}}$$

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\$\ 418036{,}90}{\frac{\$\ 129700{,}70 + \$\ 148780{,}20}{2}} = 3$$

Para el periodo analizado (2018) el inventario de mercaderías como consecuencias de las ventas se ha renovado 3 veces, determinando que la rotación de inventario considerando el tipo de material que se comercializa es medio - bajo, por lo cual se debería buscar la manera de incrementar las ventas y rotar con más frecuencia los inventarios durante el siguiente periodo. Periodo

Plazo Promedio de Reposición de Inventarios

PERÍODO 2018:

$$\text{Plazo Promedio de Reposición de Inventarios} = \frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

$$\text{Plazo Promedio de Reposición de Inventarios} = \frac{360 \text{ días}}{3 \text{ veces}} = 120 \text{ días}$$

Los inventarios de esta empresa se deben reponer en un tiempo promedio de 120 días puesto. Los tableros de madera no tienen fecha de caducidad y el tiempo de rotación no resulta un factor considerable si se analiza ese aspecto. Lo que sí se toma en cuenta es el tiempo de almacenaje que tienen en promedio los productos, que generarían costos adicionales de almacenaje si las bodegas estuvieran ubicadas en locales de arriendo.

Rotación de activos totales.

PERÍODO 2017:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

Rotación de activos totales= $\frac{\$\ 463490,13}{\$\ 336515,64}$=1,38

PERÍODO 2018:

Rotación de activos totales= $\frac{\$\ 478493,30}{\$\ 254410,30}$=1,88 veces

En el año 2017 se requirió utilizar 1,37 veces los activos para generar ventas. Durante el 2018 este valor aumento y se necesitó de 1,88 veces utilizar los activos para generar sus ventas.

Razones de apalancamiento:

Razón del Nivel de endeudamiento.

PERÍODO 2017:

Razón del pasivo frente al activo total= $\frac{\text{Pasivo totales}}{\text{Activos totales}}$*100%

Razón del pasivo frente al activo total= $\frac{\$\ 224789,75}{\$336515,64}$*100% = 66,80%

PERÍODO 2018:

Razón del pasivo frente al activo total= $\frac{\$\ 130536,24}{\$\ 254410,30}$*100% = 51,31%

Este índice muestra la cantidad del activo total de la empresa que ha financiado terceras personas (acreedores). En el 2017 el activo fue financiado en 66,80% por sus pasivos, es decir por cada dólar de activo total, $0,67 centavos son financiados por externos. En el 2018 el valor financiado disminuyó en 15,49%; es decir fue de 51,31%, por cada dólar de

activo $0,51 son financiados. Este índice indica que ha existido una disminución del financiamiento por terceras personas.

Apalancamiento total

PERÍODO 2017

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{\text{pasivos totales}}{\text{patrimonio neto}} * 100\%$$

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{\$\ 224789{,}75}{\$\ 111725{,}89} * 100\% = 201{,}20\ \%$$

PERÍODO 2018

$$\text{Apalancamiento total} = \frac{\$\ 130536{,}34}{\$\ 123873{,}96} * 100\% = 105{,}38\ \%$$

En el 2017 el 201,20% del patrimonio neto de la empresa pertenecía a terceros, es decir que estaba constituido por aportes otorgados por acreedores (bancos, préstamos sin utilización del sistema bancario), es un índice alto y preocupante, porque implica que hay un monto bastante considerable en cuentas por pagar. Se explica en "Maderas y más" debido a un préstamo familiar que les fue otorgado para inversión. Durante el 2018 el porcentaje disminuyó a 105,38% debido a que se pagó parte del préstamo, consolidando su patrimonio propio.

Razones de rentabilidad

Margen Neto de Utilidad

PERÍODO 2017

$$\text{Margen Neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \text{ x } 100\%$$

$$\text{Margen Neto de utilidad} = \frac{\$\ 48491,58}{\$\ 463490,13} \text{ x } 100\% = 10,46\ \%$$

PERIODO 2018

$$\text{Margen Neto de utilidad} = \frac{\$\ 35377,26}{\$\ 478493,30} \text{ x } 100\% = 7,\ 40\%$$

Se observa que el porcentaje de utilidad del periodo 2017 fue de 10,46% y para el 2018 de 7,40%, la disminución en el porcentaje de utilidad es notorio, y parte de este resultado se debe a las bajas ventas y aumento en gastos del segundo periodo analizado.

Margen bruto de utilidad sobre ventas

PERÍODO 2017

$$\text{Margen Bruto de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Bruta en Ventas}}{\text{Ventas Netas}} \text{ x } 100\%$$

$$\text{Margen Bruto de utilidad sobre ventas} = \frac{\$\ 66794,47}{\$463490,13} \text{ x } 100\% = 14,41\ \%$$

PERÍODO 2018

Margen Bruto de utilidad sobre ventas=$\frac{\$\ 60456,40}{\$478493,30}$ x 100%=12,63%

Al analizar la utilidad bruta en ventas se aprecia que, durante el 2017, la utilidad por venta de tableros de madera y complementos fue de 14,41%, mientras que para el 2018 fue de 12,63%.

Al comparar estos porcentajes con el indicador anterior se obtiene como resultado que durante el 2017 un 3,95% de la utilidad fue destinado a gastos y durante el 2018 por concepto de la misma cuenta un 5,23% fue destinado a gastos.

Rentabilidad sobre el capital:

PERÍODO 2017:

Rentabilidad sobre el capital= $\frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital accionario}}$*100%

Rentabilidad sobre el capital= $\frac{\$\ 48491,58}{\$63234,31}$*100%=76,69%

PERÍODO 2018:

Rentabilidad sobre el capital= $\frac{\$\ 35377,26}{\$88496,70}$*100%=39,98%

La inversión de la propietaria en el 2017 redituaba un 76,69% anual, mientras que en 2018 este porcentaje disminuye a 39,98%. Hay una reducción de 36, 7% que principalmente varia por las ventas bajas y altos gastos del periodo analizado. Sin embargo, debe rescatarse que son tasas superiores a la que comúnmente las instituciones financieras pagan por inversiones a corto plazo, por lo tanto, no existen pérdidas y se obtiene ganancias por cada unidad monetaria de capital aportado.

Rentabilidad sobre el patrimonio

PERÍODO 2017

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}} * 100\%$$

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\$48491,58}{\$111725,89} * 100\% = 43,20\%$$

PERÍODO 2018

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\$35377,26}{\$123873,96} * 100\% = 28,56\%$$

El porcentaje de rentabilidad en relación con todo lo que ha invertido la empresa a lo largo de su funcionamiento es relativamente alta, ya que se ha recuperado en el 2017 = 43,20% del total de la inversión acumulada y en el 2018 = 28,56% lo que significa que lo invertido está generando resultados positivos y de crecimiento, aunque se podría mejorar.

Cabe recalcar que los estados financieros solo reflejan la situación de los tres locales comerciales. La información contable de las importaciones se puede apreciar a partir del año 2019 (aún no se tienen los EEFF correspondientes a este periodo, sin embargo, se añadirá información de compras y ventas al exterior durante el periodo mencionado. Esta información corrobora las acciones que está realizando "Maderas y más" para incrementar su productividad y mejorar sus ventas, márgenes de utilidad y presencia en el mercado.

La siguiente información está disponible en la página web del Servicio de Rentas Internas (SRI) y refleja únicamente las ventas producto de las importaciones.

Tabla 6: Venta de productos importados 2019

MES	VENTAS LOCALES
ENERO 2019	$41.167,50
FEBRERO 2019	$49.743,83
MARZO 2019	$38.586,07
ABRIL 2019	$53.547,68
MAYO 2019	$44.280,68
JUNIO 2019	$47.755,64
JULIO 2019	$48.211,38
AGOSTO 2019	$63.162,40
SEPTIEMBRE 2019	$67.112,63
OCTUBRE 2019	$58.249,70
NOVIEMBRE 2019	$41.433,87
DICIEMBRE	$37.353,09
EJERCICIO 2019	**$590.604,47**

Fuente: Servicio de Rentas Internas, 2020

Estas ventas las ha canalizado únicamente con un agente vendedor externo, el chofer, el bodeguero y un camión de 6 toneladas.

"Maderas y más" durante el 2019 tuvo ventas adicionales producto de las importaciones de tableros de: $590.640,47, una cifra similar a la que en promedio obtiene en sus tres locales comerciales, lo que como resultado indica que las ventas de "Maderas y más" rondan aproximadamente los $900.000,00 en ventas.

1.2.6 Productos y servicios

Productos: "Maderas y más" tiene un portafolio diversificado de productos conformado por 1546 artículos. La "marca comercial" de cada elemento, varía conforme a la calidad y exigencias del consumidor. Los productos de más comercialización son los tableros de triplex, utilizados para la elaboración de "tumbados", que son recubrimientos estéticos y versátiles para techos.

Tabla 7: Tableros de fibra de madera de "Maderas y más"

DESCRIPCIÓN	FORMATO (M)	ESPESOR (mm)	COLOR

Triplex Industrial	1.22x2.44	4-5-6-9-12-15-18	Crudo
Triplex Corriente	1.22x2.44	4-5-6-9-12-15-18	Crudo
Triplex Decorativo	1.22x2.44	4-5-9-15	Seyke, Laurel, Anime Tzalam, Cedro
MDF Estándar	1.83x2.44	3-4-6-9-12-15-18	Crudo
MDF Estándar	2.14x2.44	3-4-6-9-12-15-18-25-36	Crudo
MDF Enchapado	1.83x2.44	7-10-13-16-19	Roble mallado, Seyke, Roble Rose, Americano, Haya
MDF Melamina	1.83x2.44	6-9-12-15-36	Alaska, Blanco, Canela, Catania, Cedro Merak, Cerezo, Congo, Haya, Macana, Mocaccino, Morocco, Moscada, Negro, Nogal Mondo, Nogal Paris, Nuez, Olmo mangata, Portobelo, Roble Miel, Roble Naz, Serena, Sésamo, Tabaco, Tabaco Chic, Terra, Tintoreto, Trufa, Venezia, Vintage, Yute
MDF Melamina	1.83x2.75	6-9-12-15	Freijó, Lisboa, Nairobi, Blanco
MDP Estándar	2.14x2.44	6-9-12-15-18	Crudo
MDP Enchapado	2.14x2.44	7-10-13-16-19	Roble mallado, Seyke, Roble Rose, Americano, Haya
MDP Melamina	2.10x2.44	6-9-12-15-36	Cedro, Wengue, Blanco
MDP Melamina	2.14x2.44	6-9-12-15-36	Alaska, Blanco, Canela, Catania, Cedro Merak, Cerezo, Congo, Haya, Macana, Mocaccino, Morocco, Moscada, Negro, Nogal Mondo, Nogal Paris, Nuez, Olmo mangata, Portobelo, Roble Miel, Roble Naz, Serena, Sésamo, Tabaco, Tabaco Chic, Terra, Tintoreto, Trufa, Venezia, Vintage, Yute

Fuente: Maderas y más, 2016

Se incorpora el catálogo de colores y texturas (**Anexo B)**

Los productos con mayor rotación dentro del inventario son: los tableros de fibra de mediana densidad (MDF) en sus diferentes espesores, por su adaptabilidad, durabilidad y versatilidad. Se trata de productos importados de calidad estándar, con peso completo,

que absorben una menor cantidad de tintes y lacas debido al acabo del tablero y menor cantidad de poros comparados a la competencia.

Los tableros contrachapados son los siguientes en la lista, se trata de tableros que por su riguidez son escogidos para la elaboración de estructuras que van a soportar un gran impacto, ideales para tarimas, fundiciones de losas, techos.

Los herrajes que “Maderas y más” pone a disposición son:

Tabla 8: Herrajes de “Maderas y más”

ARTICULO	DESCRIPCIÓN
Adhesivos	Pegamentos blancos, Cemento de contacto, Espumas de polietileno
Rieles	Sencillas, Reforzadas, Telescópicas
Bisagras	Codo, Semicodo, Rectas, Esquineras, De Presión
Tiraderas	Tubulares, Doradas, Niqueladas, Bronce Antiguo
Tintes	Varios colores, varias marcas
Lacas	Varios colores, varias marcas
Tornillos	Autoperforantes, Niquelados, Clavillos, Clavo Galvanizado
Artículos en madera	Marquetería, Apliques decorativos, Tiras, Barrederas, Tapamarcos
Artículos varios	Lijas, Garruchas, Cerraduras, Ángulos, Picaportes

Fuente: Maderas y más, 2016

Servicios

Los tableros de fibra de madera son productos estándar cuya diferenciación principal es la lámina decorativa que los recubre, el consumidor de este tipo de materiales podrá

adquirir estos artículos en “Maderas y más” o en el punto de venta de la competencia, debido a la poca diferenciación del producto. Conscientes de que es fundamental el servicio para hacer la diferencia, retener al cliente y ganar recomendaciones positivas para la empresa, “Maderas y más” oferta servicios complementarios para sus clientes, estos se los ejecuta con control y calidad para obtener los mejores acabados para el consumidor.

Optimización: Mediante dos softwares de corte: Leton Optimizaer y Corte Certo, se ayuda al cliente a modular el seccionamiento de los tableros conforme al diseño, ambiente, materiales y complementos que se utilizarán, evitando el desperdicio y mejorando el aprovechamiento del producto. Para empresas constructoras se oferta el servicio de diseño de modulares para acondicionar viviendas.



Figura 11: Sistemas de corte a la medida

Fuente: Maderas y más, 2016

Corte a la medida: Mediante máquinas modernas de corte vertical, horizontal se realiza todo tipo de seccionamiento a los tableros de madera, facilitando al artesano esta fundamental función para la realización de sus proyectos. Al tratarse de máquinas especializadas para el acabado del corte garantiza el perfecto ensamble de todo tipo de muebles. Esta actividad está directamente relacionada con la optimización y modulación, de donde se obtiene una guía completa para realizar el corte perfecto.

Canteado o laminado: Consiste en colocar un bordo en el canto del tablero de madera para sellar el material y hacerlo estéticamente más agradable a la vista. Gracias a la

maquinaria moderna con la que cuenta “Maderas y más” el desperdicio es mínimo, aproximadamente un 3% del total de bordo requerido para cada proyecto.

Bisagrado: Servicio de perforación de tableros para la colocación precisa de todo tipo de bisagras.

Transporte: Conforme al monto y volumen de la compra realizada por el cliente, se entregan pedidos a domicilio a cualquier lugar dentro de los siguientes cantones: Latacunga, Pujilí, Saquisilí y Salcedo. El vehículo se encuentra completamente equipado con todas las protecciones necesarias para asegurar una correcta manipulación y transporte de los tableros de madera.

Ensamblaje de muebles: “Maderas y más no solo tiene como consumidores a expertos en la rama de la carpintería, sino también a personas que no disponen de conocimientos en el armado de mobiliarios; analizando esta problemática, está a disposición de los usuarios contratar el servicio de armado de muebles, al adquirirlo deben proporcionar las dimensiones y características exactas del objeto que desean adquirir para procesarlo y emitir la orden de producción correspondiente.

1.2.7 Proveedores

“Maderas y Más” negocia con múltiples empresas a nivel nacional, el volumen de compra para cada proveedor puede variar debido a descuentos, promociones, rotación de inventarios y calidad de productos. Entre los principales proveedores se puede destacar a:

Contrachapados de Esmeraldas (CODESA): Es una empresa ecuatoriana fundada en 1972. Inició sus actividades bajo el nombre comercial de “Plywood Ecuatoriana S.A.”, su planta industrial se encuentra ubicada en la provincia de Esmeraldas y sus bodegas de distribución en la vía a Pifo. Se dedica a la producción de tableros contrachapados, tableros decorativos y paneles de madera. Por su amplio catálogo de productos y variedad

de calidades, es ideal para todo tipo de usos en el sector de la construcción y en la elaboración de muebles. Las ventajas con este proveedor, es la disponibilidad inmediata de productos.

Aglomerados Cotopaxi (ACOSA): Fábrica creada en 1978, su planta industrial y oficinas principales se encuentran en Lasso, provincia de Cotopaxi. Produce tableros Duraplac (MDP) y Fibraplac (MDF) en distintos espesores y acabados, en los que se destacan principalmente los tableros de melamina. Durante décadas comercializó sus productos a nivel local únicamente mediante su socio estratégico EDIMCA, sin embargo, en los últimos años ha incrementado su focalización de ventas incluyendo a las medianas empresas. Para "Maderas y más" trabajar con este proveedor es muy conveniente por la ventaja en costos y por su estratégica ubicación a sus puntos de venta, sin embargo, se requiere realizar las órdenes de compra con anticipación por los tiempos de producción que maneja esta empresa (8-10 días) para abastecer a sus distribuidores.

Guararapes Paineis: Empresa brasileña ubicada en la ciudad de Santa Catarina, es un fabricante de tableros de MDF crudo, MDF melamina y tableros contrachapados. Sus productos son de calidad estándar con acabados de primera.

Duratex – Tablemac: Fusión de fábricas, colombiana y brasileña. Se dedican a la elaboración de tableros de MDF calidad light, MDP crudo y MDP melamina. Sus precios son competitivos y pueden despachar desde cualquier país dependiendo las características del tablero que se requiera.

Tapitex M&B Cía Ltda.: Creada en el año 2012 es un importador cuencano de herrajes marca NELSON para el ensamble de muebles. Es el principal proveedor de "Maderas y más" por la calidad de sus productos y precios competitivos.

Pinturas Every Ecuador S.A.: Fundada en el 2001, es una fábrica y comercializadora ambateña de tintes y lacas para el acabado de muebles. Cuenta con un amplio catálogo de colores. Sus productos al tener un precio más competitivo que el de su rival "Pinturas Condor" tiene más acogida en el mercado de "Maderas y más".

Adicional a los proveedores anteriores, “Maderas y más” trabaja con “Pinturas Condor S.A.”, “Pemocom”, “Almacenes Boyacá S.A.”, “R y G Representaciones”, “Super Laminados”

Guararapes Paineis es el principal proveedor de MDF de EDIMCA, empresa líder en la distribución de tableros. La posibilidad de mantener una relación comercial directa con el mismo proveedor de EDIMCA, le ha dado a la empresa una gran oportunidad porque no únicamente consigue la materia prima a menor costo, sino que empieza a extender su mercado al captar clientes de dicha empresa para proporcionarles el mismo tablero a precios más competitivos.

1.2.8 Clientes

Los principales clientes de “Maderas y más” se encuentran clasificados en 4 categorías:

Artesanos: Personas que trabajan con madera y tableros de fibra de madera, para la elaboración de muebles, modulares, pisos, puertas, techos. Son los que más movimientos generan en las ventas del negocio debido a la importancia que tienen los tableros de madera para desarrollar sus actividades. Son consumidores frecuentes.

Constructores: Con menos frecuencia de compra, pero dentro de los principales consumidores se encuentran estos profesionales que recurren a la utilización de madera tanto para los procesos constructivos de sus proyectos como para la finalización o acabados de los mismos.

Albañiles: Un segmento derivado de los constructores, trabajan de forma independiente en obras pequeñas que pueden o no ser realizadas por un profesional. Destinan principalmente los tableros de fibra de madera para cubrir techos y realizar acabados en las construcciones, pueden ser marcos de ventanas, acabados en gradas, estructura para fundir columnas, “tumbados” entre otras actividades.

Clientes varios: Se encuentran dentro de esta categoría todos los usuarios que requieren rara vez de tableros de madera, ya sea para elaborar muebles sencillos como repisas o para otorgarles funciones temporales como parte de divisiones no fijas, para cubrir desperfectos en paredes, entre otros. Se incluye al sector educativo.

1.2.9 Competencia

a) "PLACACENTRO MASISA": Franquiciado de la empresa el mismo nombre, comercializa tableros de madera nacionales e importados de la marca ARBORIENTE. Se ubica en la parte sur de la ciudad

b) NOVOCENTRO COTOPAXI: Funciona en el cantón Salcedo a quince minutos de Latacunga, es un distribuidor exclusivo de la marca Novopan Ecuador y de la empresa Contrachapados de Esmeraldas (CODESA) relacionada al grupo PELIKANO.

c) EDIMCA: Empresa Durini Industria de Madera C.A. empresa aliada de fabricantes como BOTROSA, ENDESA, ACOSA. Comercializa sus tableros en la zona norte de Latacunga.

d) DON TABLERO: Local comercial afín a EDIMCA, encargado de distribuir tableros tipo B (con defectos). Se ubica en la parte norte de Latacunga

e) CODISA: Empresa ambateña comercializadora de tableros importados, tiene sus instalaciones en la zona sur del cantón.

f) EL ARTE MODERNO: Propiedad de un artesano latacungueño que comercializa tableros de triplex, MDF y herrajes multimarcas. Está ubicado en la zona noreste de la ciudad.

g) MADERAS y MAS: Localizada en el centro norte, comercializa tableros nacionales e importados de triplex MDF, MDP y melamina.

Están presentes en el mercado pequeños comercios con productos similares a los de "Maderas y más" que no se han considerado para el análisis actual debido a que no prestan servicios de optimización, corte, laminado y bisagrado, fundamentales para el giro del negocio sobre el que se está tratando.

Tabla 9: Oferta de productos de empresas competidoras

	EMPRESAS COMPETIDORAS						
PRODUCTOS	**a. PM**	**b. NC**	**c. ED**	**d. DT**	**e. CD**	**f. AM**	**g. MM**
Herrajes	X	X	X		X	X	X
Triplex CC	X	X	X	X	X	X	X
Triplex BB			X				X
MDF	X	X	X	X	X	X	X
MDP	X	X	X		X	X	X
Melamina	X	X	X	X	X		X

Fuente: Maderas y más, 2016

Tabla 10: Oferta de servicios de empresas competidoras

EMPRESAS COMPETIDORAS

SERVICIOS	a. PM	b. NC	c. ED	d. DT	e. CD	f. AM	g. MM
Diseño	X						
Optimización	X	X	X	X	X	X	X
Corte	X	X	X	X	X	X	X
Laminado	X	X	X	X	X		X
Bisagrado	X	X	X	X	X	X	X
Transporte							X

Fue Fuente: Maderas y más, 2016

Tabla 11: Oferta de valor agregado de empresas competidoras

	EMPRESAS COMPETIDORAS						
VALOR AGREGADO	**a. PM**	**b. NC**	**c. ED**	**d. DT**	**e. CD**	**f. AM**	**g. MM**
Biselado de bordes		X			X		
Facilidad para vender tableros por fracciones							X
Ensamble de muebles							X

Fuente: Maderas y más, 2016

MARCO TEÓRICO

1.3 Definición del plan estratégico

Planear se refiere a la acción que implica organizar algo, cuando las personas programan sus actividades se están anticipando a los hechos y están preparadas con los recursos y acciones que deben realizar para afrontar una situación. De igual manera, las empresas necesitan de planificación para tener éxito en la consecución de sus objetivos y metas.

En este contexto es necesario entender que un plan estratégico refleja una serie de elementos que conforman una planeación estratégica y que es a partir de este origen que los directivos proponen objetivos y trazan planes de acción. (Münch, 2015)

Según Fred David (2008, pág. 5) Cuando se habla de un plan estratégico está involucrada la planeación estratégica que "se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr los objetivos", es en esencia, el plan de juego de la empresa, sin la implementación del mismo crecería la incertidumbre y se maximizarían los riesgos para cualquier empresa.

1.4 Definición de estrategia

Estrategia: "Es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones" (Thompson et al, 2012)

Las estrategias son fundamentales para competir, siempre que se ajusten bien a la situación de la empresa y sean distintas a las de los competidores. Las estrategias deben proporcionar dirección y guía para alcanzar los objetivos planteados.

Dirección y planeamiento estratégico

El proceso de planeación estratégica comprende tres etapas bien diferenciadas, que se explican a continuación:

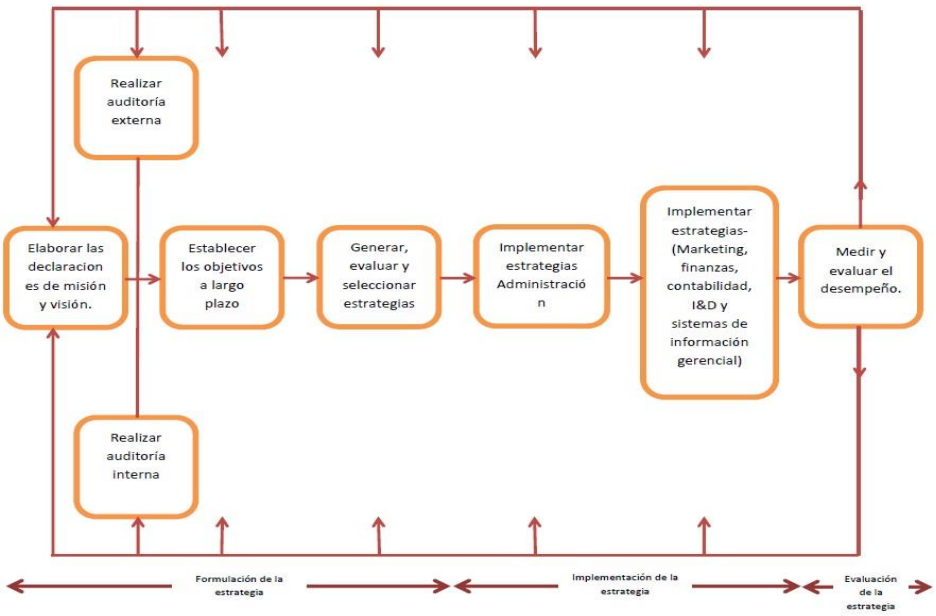


Figura 12: Modelo completo de la Administración Estratégica

Fuente: (David, 2008)

Etapa 1 Formulación de la Estrategia: Consiste en el análisis actual de la organización tomando en cuenta tanto en el micro como macroentorno, esto permitirá conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas a los que se enfrenta la empresa en el desarrollo de sus actividades. Se empieza a generar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar las metas deseadas

Etapa 2 Implementación de la Estrategia: Se establecen objetivos y se aplican las estrategias correspondientes, asignado así la cantidad adecuada de recursos para cada área. En esta fase es fundamental la colaboración de todo el componente humano de la organización

Etapa 3 Evaluación de la estrategia: Se realiza una evaluación de la aplicación de las estrategias y se mide el desempeño mediante indicadores que reflejan el nivel de cumplimiento con respecto a los objetivos.

1.5 Formulación de estrategias

1.5.1 Misión

La misión de una organización establece para qué existe dicha organización, es decir, es la razón de ser de la empresa, que enuncia a qué clientes se enfoca, las necesidades que satisface, los productos y servicios que oferta. (Gallardo Hernández, 2012)

La misión refleja los alcances operacionales de la empresa y sirve como punto focal para que los colaboradores se identifiquen con el propósito y dirección de la organización.

Según David (2008), existen nueve elementos claves a tomar en cuenta para realizar una misión, ésta no necesariamente debe incluir los nueve elementos (Figura 12) , pero en la medida de lo posible se recomienda utilizar todos los principales porque pero se debe recordar que la misión es la parte visible de la empresa, lo que se desea mostrar a los clientes externos e internos.

Luego de que se establece la misión, el trabajo de los altos mandos de una organización es comunicar y dar a conocer a sus colaboradores este importante componente organizacional, para desarrollar sentimientos de pertenencia e identidad que los motiven a trabajar con mayor esfuerzo y dedicación.

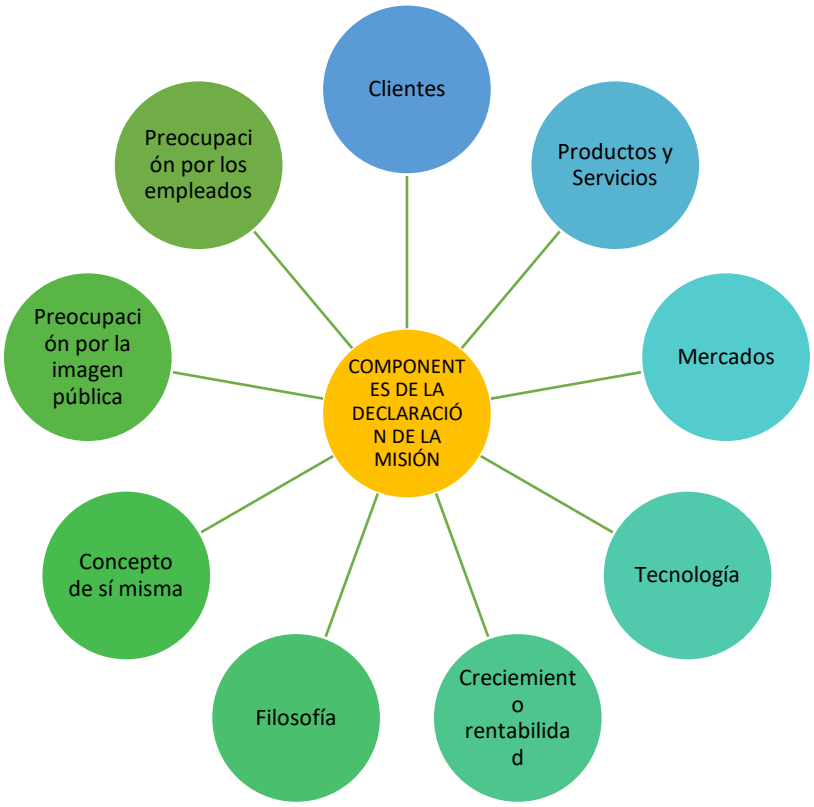


Figura 13: Componentes de la declaración de una misión
Fuente: (David, 2008)

1.5.2 Visión

Una visión debe proveer los cimientos para desarrollar la misión, debe ser breve, manifestar el duradero propósito por el que fue creado la organización y darle una distinción de otras empresas que desarrollan similares actividades.

Toda estrategia parte de una visión, es decir, de un anhelo, de una concepción que puede ser susceptible de realizar se el futuro ((Gallardo Hernández, 2012)

“Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser? (David, 2008, pág. 56)

Existen seis características que debe tener una visión:

- Visualizable: Las personas deben poder realizar una imagen mental de cómo será el futuro.

- Deseable: Que genere motivación e interés.

- Alcanzable: Realista y aplicable.

- Enfocada: Explicita y clara y que sirva de guía para tomar decisiones.

- Flexible: Debe ser general, para permitir la existencia de alternativas

- Comunicable: De fácil comunicación y entendimiento para las personas a quienes afecta. (Gallardo Hernández, 2012)

1.5.3 Valores

"Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión." (Thompson et al, 2012)

Los valores deben conducir al éxito de la empresa. Su éxito está en integrarlos a la cultura corporativa de forma que todos los miembros de la organización se sientan identificados con los mismos y guíen su desempeño hacia el complimiento de la misión y visión.

1.5.4 Análisis externo del entorno

Mediante el análisis externo general que se realiza de las organizaciones se puede determinar las variables clave que ayudan a identificar las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de las amenazas que se deberían evitar.

Las fuerzas externas se califican en las siguientes categorías siguiendo el modelo PEST que según Dess (2011) son las siguientes

- Fuerzas políticas, legales y gubernamentales: Los procesos políticos – legales influyen en las regulaciones del entorno debido a que son medidas impuestas por los gobiernos centrales y seccionales que deben cumplirse a cabalidad, caso contrario generan sanciones.

- Fuerzas económicas: Los aspectos económicos afectan a todas las industrias, desde proveedores de materias primas hasta el consumidor final que adquiere un bien o servicio. Algunos factores que se encuentran dentro de esta categoría de análisis son: tasas de interés, tendencias del PIB, cambios en los precios de del mercado de valores, condiciones monetarias del país, entre otras.

- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: Incluye las características observables de una población o nicho de mercado como: valores, creencias, estilos de vida de la sociedad, interacción con el ambiente, niveles de educación, esperanza de vida, condiciones de vida, entre otras.

- Fuerzas tecnológicas. Las nuevas tecnologías conducen a la creación de nuevos productos, la innovación en servicios, pueden crear sectores totalmente nuevos y alterar las fronteras de los existentes. Influyen en todos los sectores comerciales de forma directa o indirecta, facilitando la vida del ser humano.

Posterior al análisis de las fuerzas mencionadas, se identifican las amenazas y oportunidades del sector al que pertenece la empresa que se evalúa. Las oportunidades son todos aquellos factores favorables y positivos que permiten que la empresa tenga ventajas competitivas frente a otras compañías competidoras. Las amenazas están representadas por todas las variables que provienen del entorno y son perjudiciales para su desarrollo, atentando incluso contra la permanencia de la organización.

Una vez que se han establecido oportunidades y amenazas se realiza una evaluación del impacto de estas en la empresa, mediante la realización y análisis de la *matriz de evaluación de factores externos* (EFE), que mediante la asignación de ponderaciones y calificaciones permite medir la influencia de cada fuerza en la organización para aplicar las estrategias que mejor se ajusten a las necesidades observadas.

1.5.5 Análisis interno del entorno.

Una vez que se ha examinado las fuerzas externas que influyen en la organización, el siguiente paso es evaluar las actividades internas de la empresa en todas las áreas que la constituyen con la finalidad de identificar las fortalezas que se deben fomentar y debilidades que van a combatir.

Fortalezas: "Cualquier actividad que la organización realiza bien o cualquier recurso único que posee." (Coulter, 2010, pág. 165)

Debilidades: Contrarias a las fortalezas, son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita pero que no posee. (Coulter, 2010)

A continuación, el análisis sigue un patrón de evaluación similar a la de factores externos, la diferencia radica en que se requiere recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa que serán calificadas en una *matriz de evaluación interna* (EFI)

1.5.6 Objetivos

"Los objetivos especifican los resultados esperados e indican las conclusiones de lo que debe hacerse, en cuales campos debe poner énfasis principalmente y lo que hay que conseguir con el conjunto de estrategias, políticas, procedimientos…" (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 90)

Según David (2008) los objetivos son aquellos que las organizaciones establecen para alcanzar logros a corto y a largo plazo, señalan dirección y control. Los objetivos a corto plazo son importantes en la implementación de las estrategias, mientras que los objetivos a largo plazo adquieren importancia particular en la formulación de la estrategia.

Los objetivos a corto plazo son esenciales para la implementación de estrategias, porque representa las bases para la asignación de recursos, son el instrumento principal para vigilar el progreso hacia los objetivos a largo plazo y sirven como fuente de motivación e identificación de los empleados. (David, 2008)

Los objetivos deben ser "mesurables, desafiantes, realistas, cuantitativos, conscientes, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización." (David, 2008, pág. 168)

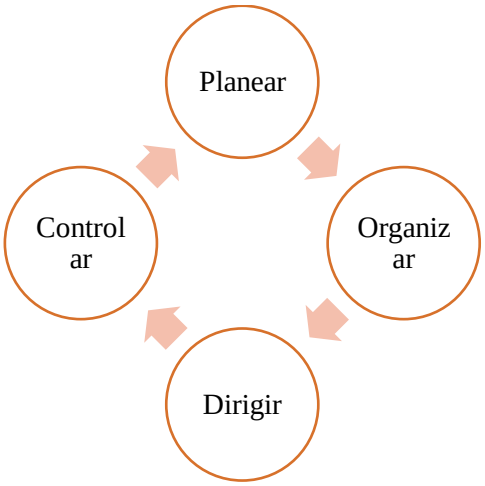


Figura 14: Pilares fundamentales para la elaboración de objetivos
Fuente: (David, 2008)

Los objetivos deben cumplir algunos requisitos para poder ser establecidos como metas para la organización.

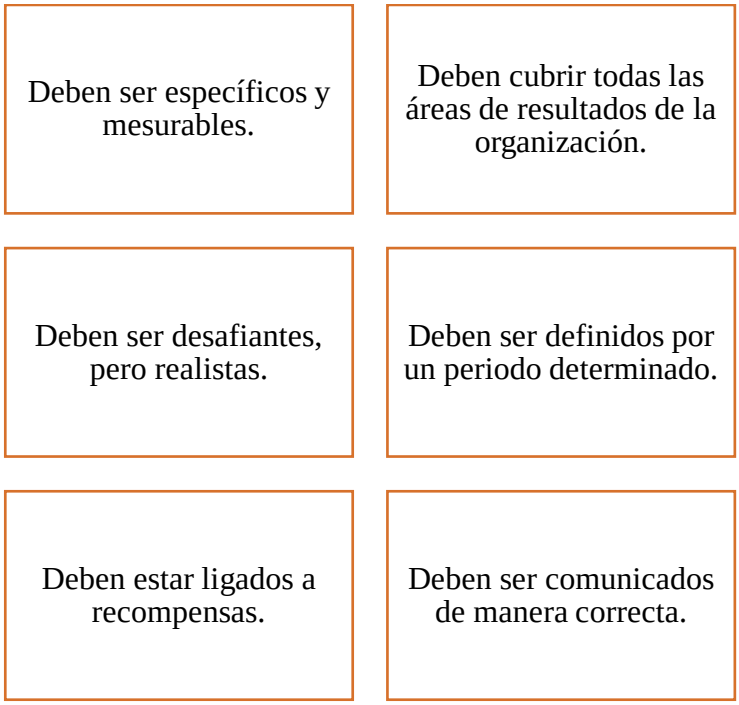


Figura 15: Requisitos para el planteamiento de objetivos.
Fuente: (David, 2008)

Para determinar los objetivos se debe tener en cuenta cuatro perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectivas de Formación y crecimiento. Estás se replican en el BSC para la alineación con los indicadores de desempeño y las estrategias que permitan alcanzarlos.

1.5.7 Estrategias

"Las estrategias jamás consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maderas de poner esas acciones en marcha" (David, 2008, pág. 218)

Con esta premisa, las organizaciones desarrollan un conjunto apropiado de estrategias alternativas involucra a gran parte de miembros de la empresa (los mismos que elaboraron la misión y la visión) y comprometiéndolos a su ejecución para el logro de los objetivos.

Se puede integrar las técnicas de elaboración de estrategias siguiente el siguiente esquema, aplicable a todos los tamaños y tipos de negocios.

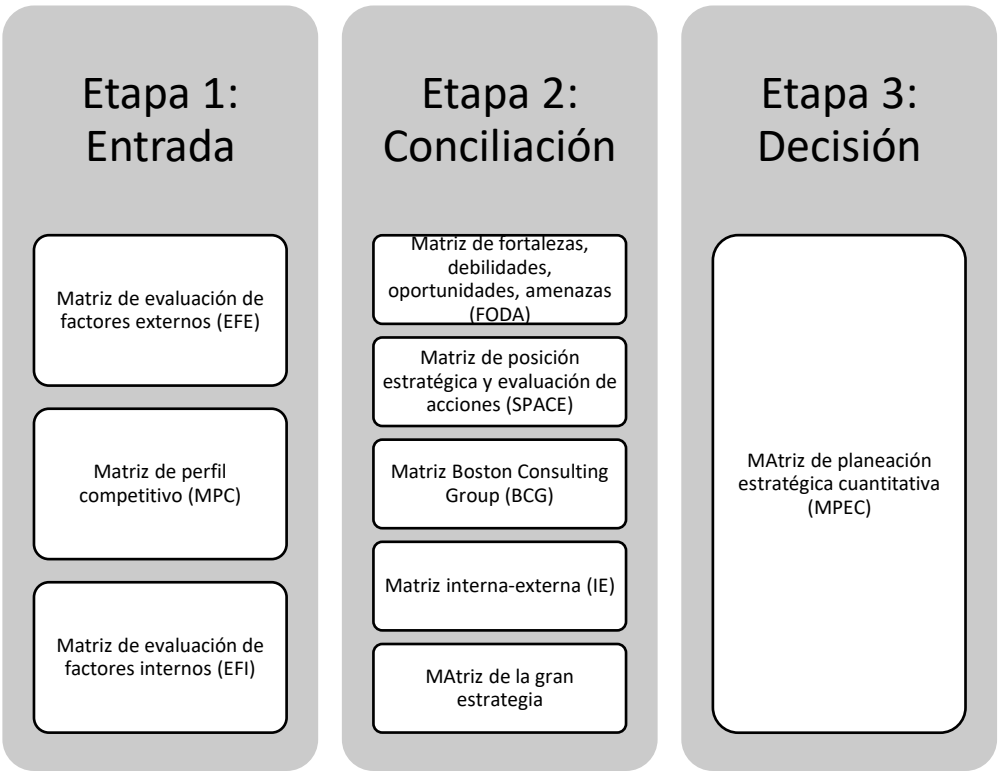


Figura 16: Esquema analítico de la formulación de estrategias.

Fuente (David, 2008)

Las estrategias que se pueden integrar a una organización son varias, se debe escoger las que mejor se ajusten al modelo de negocio que se desea aplicar tomando los objetivos que se desean alcanzar.



Figura 17: Estrategias alternativas
Fuente: (David, 2008)

1.5.7.1 Etapa de entrada

Requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad, de acuerdo con su buen juicio intuitivo a la hora de determinar la asignación de ponderaciones y calificaciones (David, 2008)

Matriz EFE: Evalúa las oportunidades y amenazas mediante una asignación de ponderaciones y calificaciones que permiten conocer los factores externos clave que influyen en la organización.

Matriz MPC: Identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades en comparación con una organización que se toma como muestra. Ofrece información estratégica interna.

Matriz EFI: Evalúa fortalezas y debilidades de las operaciones de la empresa y constituye una base para identificar y evaluar la interacción entre ellas. Al igual que en la matriz EFE, es necesaria la asignación de calificaciones y ponderaciones.

1.5.7.2 Etapa de conciliación

Comprende cinco técnicas: FODA, SPACE, BCG, IE y la matriz de la gran estrategia para conciliar las oportunidades y amenazas externas con las debilidades y fortalezas internas.

Matriz FODA: Identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Analiza la situación competitiva de una compañía aun cuando es un análisis estático y rara vez ayuda a tender las bases para estrategias distintas al conjunto de cuatro tipos de estrategias que genera y que son:

- FO (maxi-maxi) utiliza las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas. La meta de las empresas es llegar a este punto porque: si tiene debilidades, las superan y las convierten en fortalezas, para con ellas enfrentar las amenazas, de tal forma que se concentren en oportunidades. (Koontz & Weihrich, 2013)

- DO (mini-maxi) tiene como objetivo superar las debilidades internas con las oportunidades externas

- FA (maxi-mini) Se basa en maximizar las fortalezas internas para reducir las amenazas externas.

- DA (mini-mini) Dirigida a la disminución de debilidades internas para evitar las amenazas externas.

La matriz FODA presenta de forma general la situación interna y externa de la empresa, ayuda a establecer estrategias, pero no proporciona ningún indicio de lo que se debe realizar para aplicar las estrategias y lograr los objetivos.

1.5.7.3 Etapa de decisión

Abarca todos los resultados del análisis de las matrices de la etapa 2, permitiendo depurar toda la información obtenida a lo largo de todo el análisis de la organización.

Matriz MPEC: “es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva con base en los factores previamente identificados” (David, 2008, pág. 240)

Reúne las estrategias seleccionadas en la Etapa 2 con los datos obtenidos en la etapa 1. Mediante la asignación de calificaciones y ponderaciones se establecen las mejores estrategias a aplicar para la consecución de los objetivos.

1.5.8 *Estrategias genéricas según Michael Porter*

Se plantean cinco opciones básicas de estrategias competitivas, que son medidas específicas para complacer a los clientes de acuerdo con las condiciones que prevalecen en el mercado. Aun cuando las empresas apliquen estrategias iguales los resultados serán diferentes debido a las decisiones de los gerentes y la forma de abordar las presiones. (Thompson, et al, 2012)

- Estrategia de costos bajos: Costos generalmente más bajos que la competencia, llegan a un margen más amplio de clientes, debido a que la estrategia se aplica de forma general para todos los consumidores.

- Estrategia de diferenciación amplia: Diferencia el producto de la empresa frente al de sus rivales. Pueden influir factores de calidad, innovación y uso para atraer más clientes.

- Estrategia dirigida de bajo costo: Se concentra en un pequeño segmento de mercado y consiste en vencer a la competencia a base de costos bajos sin marginar en exceso las ganancias de la organización.

- Estrategia dirigida de diferenciación: Enfocada en un pequeño segmento de compradores consiste en vender productos con características que lo diferencian de los rivales.

- Estrategia de mejores costos: Radica en ofertar mejor calidad de productos a un costo menor. Se trata de la estrategia ideal, sin embargo, es complicado ofertar un producto a bajo costo sin sacrificar la calidad de este.

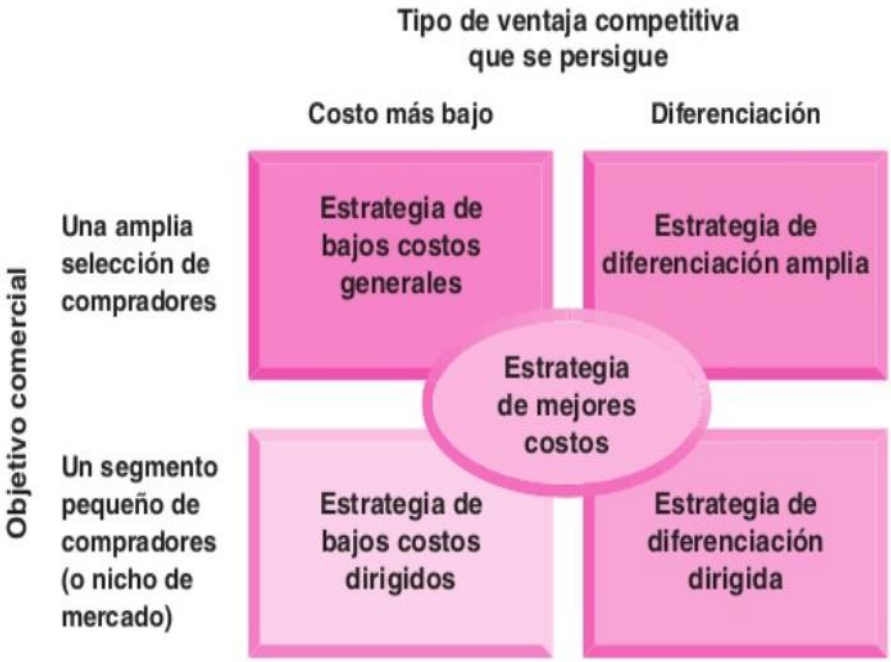


Figura 18: Las 5 estrategias competitivas de Michael Porter.
Fuente: (Thompson et al, 2012)

1.6 Implementación medición y evaluación de estrategias

1.6.1 Implementación

En esta fase de la planificación estratégica se requiere de mucha participación por parte de los altos mandos de la organización, que deben implementar las estrategias establecidas en el punto anterior. Se requiere también de toda la predisposición de los empleados, porque si las estrategias no se aplican desde las bases de la empresa a pesar de la formulación exitosa de las mismas la implementación podría fracasar y por ende el cumplimiento de los objetivos trazados.

"La implementación de la estrategia varía sustancialmente entre los diferentes tipos de tamaños de organizaciones" (David, 2008) Es decir, cuando se aplica a empresas grandes, las acciones a implican una serie de cambios para las que se deben implementar objetivos, políticas, reasignación de recursos, modificación de la estructura organizacional, entre otras. Esto no sucede con las empresas pequeñas que por su reducida estructura no requiere de mayores ajustes para ejecutar las estrategias.

1.6.2 Evaluación

Las decisiones estratégicas erróneas podrían infringir severos daños y revertirlos a veces resulta demasiado difícil, si no es imposible" (David, 2008). Es por esta razón que se debe realizar posterior a la implementación de la estrategia una evaluación que permita conocer los problemas actuales o potenciales antes que conviertan en críticos.

La evaluación de la estrategia es necesaria para todo tipo de negocio sin tomar en cuenta el tamaño y tipo. Deben realizarse de manera continua y no precisamente al final de cada periodo determinado o solo después que surjan las dificultades, de esta manera se establecen puntos de referencia del progreso y si en algún tiempo es necesario regresar no se reinicia de cero la aplicación de la estrategia sino desde el momento en el que aún la estrategia funcionaba o se aplicaba de la manera correcta. Se debe remarcar que aun

cuando las estrategias estén bien elaboradas, no necesariamente significa que van a tener éxito, dependerá de cómo se la ejecute.

Tabla 12: Matriz de evaluación de estrategia

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	¿Ha progresado la empresa satisfactoriamente hacia el logro de sus objetivos establecidos?	Resultados
NO	NO	NO	Tomar acciones correctivas
SI	SI	SI	Tomar acciones correctivas
SI	SI	NO	Tomar acciones correctivas
SI	NO	SI	Tomar acciones correctivas
SI	NO	NO	Tomar acciones correctivas
NO	SI	SI	Tomar acciones correctivas
NO	SI	NO	Tomar acciones correctivas
NO	NO	SI	Continuar con el curso actual de la estrategia

Fuente : (David, 2008)

Uno de los modelos sugeridos para la medición del desempeño de las estrategias, es el presentado por Fred David (2008). (Tabla 11) Se trata de una matriz que sigue la aplicación de la estrategia conforme se producen cambios externos e internos. Como se puede observar en la mayoría de los casos se tendrán que tomar medidas correctivas.

Índices de Gestión: Otra forma de evaluar el desempeño de las estrategias es mediante la aplicación de indicadores de gestión.

Según Chiavenato (2014) los indicadores son los signos vitales de una organización debido a que muestra lo que se está realizando, así como los resultados de estas. Permiten analizar el desempeño de la organización para tomar las medidas correctivas cuando se necesitan. Es decir, los índices de gestión son una unidad de medida que se usa para evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.

Es decir, el desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en Índices de Gestión, los mismos que serán evaluados de acuerdo con un cuadro de mando integral que correlaciona los objetivos, estrategias y resultados.

Composición de los índices

Los indicadores de gestión son ante todo información, es decir no son solo datos ya que agregan valor. Y por lo tanto deben cumplir con ciertas características para que aporten con información y no sean solo palabras y cifras. Estas son:

- Descripción: Expresión verbal del patrón de evaluación.

- Definición: Indica la cualidad del indicador especificando lo que se pretende medir.

- Unidad de medida: Permite cuantificar el patrón de evaluación dependiendo de lo que se pretende medir. Esta característica le da valor al indicador.

- Unidad Operacional: Fórmula matemática, para el cálculo del indicador.

- Meta: El valor al cuál pretendemos llegar. Se basa en datos históricos o con estimaciones a las que se pretende llegar en base a la competencia.

Cuadro de mando integral (BSC):

El BSC busca que las estrategias y las acciones estén equilibradas en todas las áreas que afectan el negocio de la organización como un todo. Es un sistema que se enfoca en el comportamiento, no en el control. (Chiavenato, 2014)

El cuadro de mando integral no contempla un formato único de presentación, se adapta a cada empresa. Este BSC se relaciona con los objetivos y las estrategias que se aplican para la consecución de las metas de la organización, por lo tanto trabaja con las mismas perspectivas que los objetivos.

Clasificación de los índices de gestión: "El BSC es un método de administración enfocado en el equilibrio de la organización con base en cuatro perspectivas" (Chiavenato, 2014, pág. 338)

Finanzas: Analiza las medidas e indicadores financieros y contables relacionados a la utilidad, inversiones, ventas y otros que se consideren importantes en el marco financiero de la organización.

Clientes: Considera todos indicadores en los que los consumidores influyen directa o indirectamente, incluye medidas como: satisfacción del cliente, fidelidad, participación del mercado, entre otros.

Procesos internos: "Indican qué tan bien satisfacen los productos y servicios a los requisitos y expectativas de los clientes de la compañía en congruencia con la misión de esta" (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 373)

Aprendizaje/crecimiento organizacional: "Se ocupan de los objetivos, las medidas, las metas y las iniciativas" (Koontz & Weihrich, 2013, pág. 373)

Políticas: Son los lineamientos generales que se siguen para tomar decisiones y emprender la acción, son planes. Se diseñan de manera que sean congruentes con los objetivos estratégicos. Pueden estar escritos o ser implícitos. (Dubrin, 2000)

Las políticas se refieren a guías, métodos, procedimientos, reglas y prácticas administrativas específicas que se establecen para apoyar e impulsar el trabajo hacia los objetivos. Pueden ser aplicadas a todas las divisiones y departamentos, pero ser cumplidas por todos los miembros de la empresa. (David, 2008)

1.7 Beneficios de la planeación estratégica

El mayor beneficio de la planificación estratégica consiste en que promueve a que las empresas implementen mejores estrategias en sus organizaciones gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional.

Según Morrisey (1996, pág. 2) "La planeación estratégica permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos" ya que integra a toda las áreas y personal que colabora en la organización.

Sin la comprensión y compromiso de los gerentes y empleados no será posible el desarrollo de empresa, ni la de sus colaboradores. (David, 2008, pág. 16).

Únicamente cuando todos están involucrados y están orientados hacia el mismo camino pueden apreciar beneficios comunes, empezando por incrementar la satisfacción laboral, la comunicación, la eficiencia operacional, la disciplina organizacional, entre otras, hasta llegar a acrecentar la rentabilidad del negocio que es el objetivo de toda empresa.

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

1.8 Modelo de plan estratégico para “maderas y más”

- Establecimiento de Misión
- Establecimiento de Visión
- Establecimiento de Valores
- Establecimiento de Estrategias
  - Perspectiva Financiera
  - Perspectiva Clientes
  - Perspectiva Procesos Internos
  - Perspectiva Formación y Crecimiento
- Establecimiento de Objetivos Estratégicos
  - Etapa 1: Etapa de los insumos

    Matriz EFE

    Matriz EFI

    Matriz MCP
  - Etapa 2: Etapa de adecuación

    Matriz FODA
  - Etapa de Decisión

Matriz MCPE

- Establecimiento de Estrategias Genéricas según Michael Porter
- Determinación de Estrategias alineadas con los Objetivos
- Establecimiento de Políticas
- BSC (Establecimiento de Indicadores)

1.9 Propuesta de plan estratégico

1.9.1 Propuesta de Misión

Propuesta 2020-2024

"Maderas y más" es una empresa importadora y comercializadora de tableros de fibra de madera que proporciona soluciones óptimas y de calidad, con maquinaria de última tecnología, maximizando la creación de valor económico, social y ambiental.

Se han tomado en cuenta nueve elementos para determinar el enfoque que debería abarcar la misión. Además, se ha establecido un tiempo en el que debería llegar a alcanzarse la misma, año 2024.

Tabla 13: Análisis de los elementos de la misión de "Maderas y más"

ELEMENTOS DE LA	MISIÓN
CLIENTES	Sector de la construcción
PRODUCTOS Y SERVICIOS	Comercialización de tableros de madera y herrajes para el ensamble de muebles.
MERCADOS	En la provincia de Cotopaxi, principalmente en los cantones de Latacunga, Pujilí, Saquisilí, Salcedo y Sigchos.
TECNOLOGÍA	Softwares y maquinaria con tecnología para brindar un acabo de calidad.
PREOCUPACIÓN POR LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD	"Maderas y más" por supuesto busca su crecimiento económico, pero también el de sus consumidores que son la base del negocio.
FILOSOFÍA	Trabajar con responsabilidad, calidad y efectividad.
CONCEPTO QUE TIENE LA EMPRESA DE SÍ MISMA	Proporcionar soluciones óptimas y de calidad a las necesidades del cliente.
PREOCUPACIÓN POR SU IMAGEN PÚBLICA	Comprometidos con el entorno ambiental, "Maderas y más" mantiene un manejo sostenible de sus desechos y desperdicios al reutilizarlos en la elaboración de repisas decorativas.
PREOCUPACIÓN POR LOS EMPLEADOS	El crecimiento y formación profesional de nuestros colaboradores es fundamental para el desarrollo de sus actividades diarias.

Fuente: Maderas y más, 2018

1.9.2 Propuesta de Visión

Propuesta 2020-2024

Ser una empresa líder de comercialización de tableros de madera, mediante la oferta de servicios de calidad y una amplia gama de productos para la decoración, construcción e industria del mueble. Ser el socio estratégico de clientes y colaboradores.

Análisis de elementos la visión.

- *¿Qué es lo que se ve como clave para el futuro de la empresa?* Ofertar al cliente productos de calidad y soluciones integrales.

- *¿Qué contribución única se debe hacer en el futuro?* Ampliar el portafolio de productos y servicios para satisfacer todas las necesidades del artesano y clientes en general.

- *¿Qué emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el* futuro? El excelente ambiente laboral, la oportunidad de aprender sobre actividades de carpintería, el crecimiento profesional.

- *¿Qué valores necesitan ser acentuados?:* La efectividad para entregar proyectos de calidad que cumplan con las expectativas del cliente sin errores y desperdicios. Trabajo en equipo, "Maderas y más" no solo vende tableros, sino también servicios y requiere que todo el talento humano desarrolle bien su función para entregar los proyectos de forma satisfactoria. Puntualidad, para cumplir a tiempo con los tiempos de entrega evitando el retraso de los pedidos y molestia en los consumidores.

- *¿Cuáles son o deberían ser las formas centrales de competencia de la empresa?* Variedad de productos en madera y herrajes**, s**ervicios de calidad y soluciones inmediatas para las necesidades del cliente.

- *¿Cuáles deberían ser las posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, la calidad, los empleados y demás?*

  Clientes: Solucionar sus requerimientos en cuanto a variedad de productos y calidad de servicios.

  Mercados: Consolidar la presencia de "Maderas y más" en la provincia de Cotopaxi y sus cantones aledaños.

  Productividad: Entrega de productos a tiempo. Calidad garantizada en productos y servicios.

  Crecimiento: Aumentar la rentabilidad del negocio mediante la fidelización de los clientes y la captación de nuevos consumidores. Los tableros de madera son versátiles por lo que podría ser utilizado en diversos sectores.

  Tecnología: Maquinaria de punta para mejorar los servicios de corte, laminado, bisagrado, optimización y diseño.

  Calidad: Tanto en productos como en servicios y atención al cliente.
  En ocasiones la referencia que realiza un consumidor satisfecho con los productos que recibió, es más útil que cualquier publicidad que se pueda realizar para promocionar un negocio.

  Empleados: Motivados, con habilidades para ejerces sus funciones de la forma correcta y sin desperdicios. El ambiente laboral también influye en

su desempeño por lo que promover un trato amable entre compañeros de trabajo es esencial.

- *¿Cuál se ve como la mayor oportunidad de crecimiento para la empresa?* La diferenciación en servicios, la variedad dentro del portafolio de productos. Precios competitivos.

1.9.3 Establecimiento de Valores

"Maderas y más" considera necesario trabajar sobre 3 pilares fundamentales que aseguran el éxito de la organización.

Excelencia en servicio: Marcar diferencia, proporcionando una satisfactoria atención al cliente, productos de buena calidad y servicios que cumplan con las expectativas del cliente.

Puntualidad: Disciplina que permite que los tiempos de trabajo se cumplan y entreguen las órdenes de producción a tiempo. Representa cortesía, educación y respeto con la empresa, clientes y colaboradores.

Compromiso: Creación de vínculos profesionales con clientes - proveedores y vínculos de lealtad con el personal laboral, para crear un ambiente de confianza, honestidad y trabajo en equipo.

1.9.4 Establecimiento de Objetivos Estratégicos

"Maderas y más" considera importante cumplir con los siguientes objetivos con la finalidad de promover el desarrollo de la empresa en todas las perspectivas organizacionales.

PERSPECTIVA FINANCIERA

- Crecimiento en ventas del 15%
- Incrementar la utilidad

PERSPECTIVA CLIENTES

- Aumentar el reconocimiento de la marca
- Incrementar la fidelidad del cliente en 75%
- Mejorar la satisfacción del cliente.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- Mejorar el porcentaje de pedidos entregados a tiempo
- Disminuir desperdicios de materia al 3%

PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

- Incrementar el compromiso del personal.
- Trabajar con productos y proveedores calificados.

Mapa estratégico de "Maderas y más"

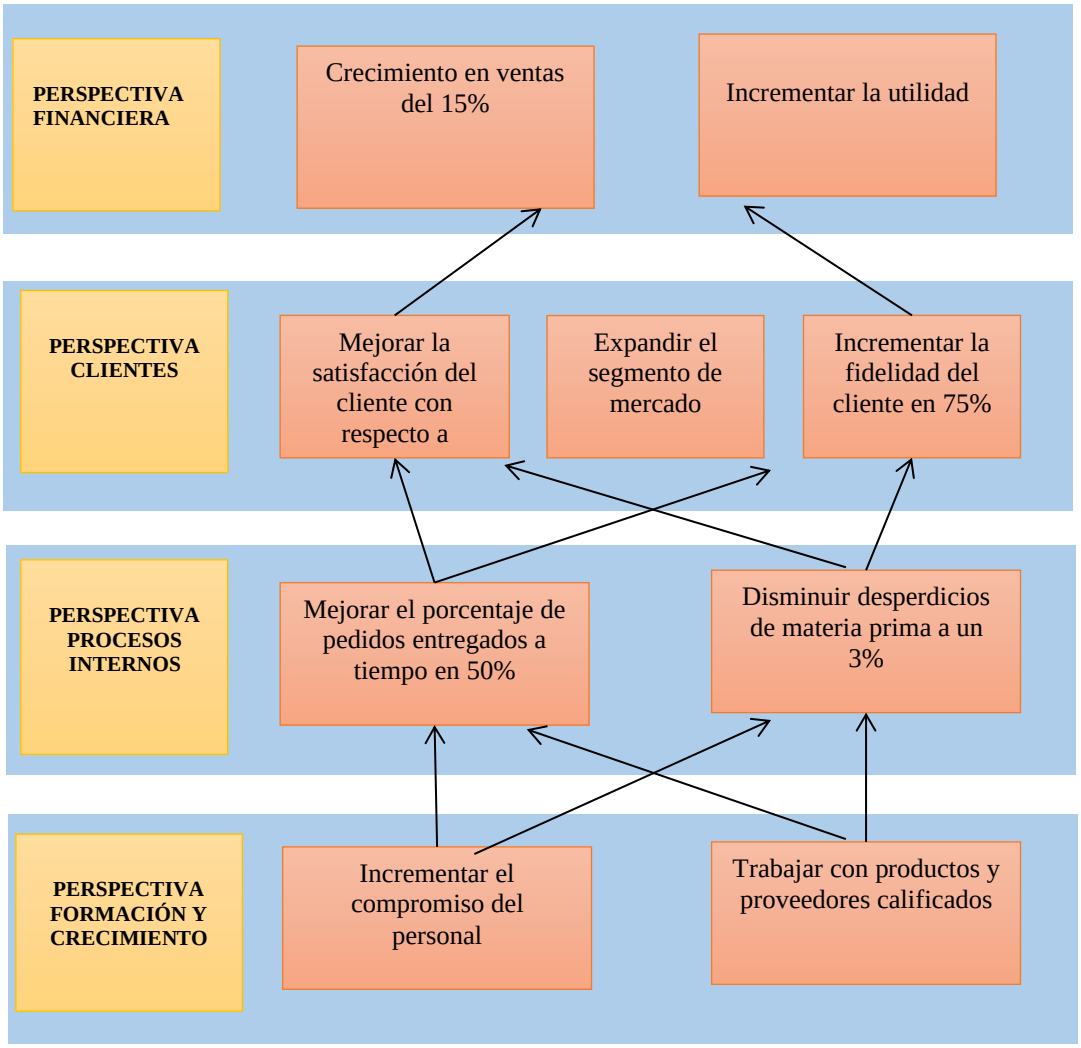


Figura 19: Mapa de objetivos estratégicos de "Maderas y más"
Fuente: Diana Campaña

1.9.5 Establecimiento de Estrategias

Etapa de entrada

Del análisis del ambiente externo que influye sobre "Maderas y más", se ha obtenido los siguientes resultados:

Se ha representado en la matriz POAM las oportunidades y amenazas identificadas, así como su impacto en "Maderas y más".

Factores políticos – legales.

Implementación de Proyectos, Leyes, Reglamentos que regulan la explotación de bosques usados para la producción: La preocupación mundial por el cuidado ambiental ha fomentado en los últimos años nuevos Proyectos, Leyes y Reglamentos que regulan la actividad del sector maderero. Al fomentar la reforestación y a su vez la creación de bosques exclusivos para la producción, crean en la industria una opción positiva de obtener más materia prima para la elaboración de tableros que serán utilizados tanto en el mercado local como internacional.

Estabilidad política y legislativa del Ecuador: En comparación con años anteriores al 2017 el Ecuador ha visto con menos incertidumbre el rumbo que toma el país con la administración actual, que se presta a ampliar los horizontes comerciales con potencias económicas como EE. UU., a mantener el orden político del país mediante medidas integrales.

Acuerdos de comercio exterior: Lastimosamente en la industria ecuatoriana no existen fabricantes de máquinas seccionadoras o laminadoras de tableros de fibra de madera con la tecnología suficiente para la satisfacción de las exigencias de los artesanos. Estas deben ser por lo tanto adquiridas en el exterior ya sea en la Unión Europea o Brasil, país vecino que ha incrementado su manufactura y se ha convertido en un punto de inversión extranjera que produce maquinaria con tecnología europea a menores costos.

Factores económicos:

El PIB presenta un crecimiento en los años 2017 y 2018: Analizando los valores históricos de este indicador nacional, se evidenció que antes del 2017, durante el gobierno del Econ. Correa, el PIB era negativo y en años posteriores a este presentaba un constante descenso, todo esto debido a la caída del precio del petróleo. Actualmente el PIB ecuatoriano está representado por un porcentaje bajo, pero se espera que se reactive en 3l 2019 y 2020.

Salario mínimo de los ecuatorianos: Para el año 2020 el SBU se estableció en $400,00, cantidad que cubre gastos básicos, de educación, alimentación, vivienda y vestimenta; adquirir los productos de “Maderas y más” no es una necesidad por lo que no constituye una oportunidad para la empresa.

Orientación de los consumidores a productos con precios más bajos.: Actualmente la preferencia de los clientes se enfoca en obtener bajos precios sacrificando la calidad, buscan adquirir materiales sustitutos que cumpla la misma función por un precio módico. En el caso de los artesanos, prefieren adquirir tableros de baja calidad para poder obtener mayor utilidad.

Poca dinámica del sector de la construcción en el 2019: Producto de la incorporación de la Ley de Plusvalía y Herencias, el sector de la construcción estanco su desarrollo.

Socio - culturales

Cambios en preferencias y gustos de quienes compran el producto: Las tendencias influyen en los hábitos de consumo de las personas.

Distribución de Ingresos y gastos de los hogares ecuatorianos: El salario Básico unificado establecido para el 2020 se estableció en $400,00 solo $6,00 de diferencia con el del año 2019, limita a los hogares ecuatorianos a proveerse de insumos elementales para la vida, dejando de lado la posibilidad de utilizar una parte del dinero en la remodelación de mobiliario o inversiones en bienes inmuebles.

Crecimiento poblacional: Actualmente (Enero 2020) el Ecuador está compuesto por aproximadamente 17 millones de habitantes (INEC,2020) Esta población requiere de lugares disponibles para habitar, generando la oportunidad de reactivar el sector inmobiliario y por ende mejorar las ventas de locales dedicados a proveer de elementos necesarios para la construcción.

Amenaza volcánica – volcán Cotopaxi: Los fenómenos naturales son imprevisibles y generan incertidumbre. Para las poblaciones cercanas a volcanes convivir con la amenaza constante de una posible erupción es un hábito cotidiano para el que, aún con simulacros, no se encuentran preparadas.

Tecnológico

Desarrollo de nuevos softwares aplicables al sector de la madera: En el mercado constantemente se pueden encontrar programas útiles para el área de la construcción que facilitan el trabajo de artesanos y centros madereros.

Innovación en maquinaria seccionadora de tableros de madera: En el Ecuador no existen fábricas especializadas en la elaboración de máquinas para el corte de tableros de madera, por lo tanto, son herramientas que deben ser compradas al exterior. Con los acuerdos comerciales que mantiene la importación de estos elementos es más fácil y constituyen una gran ayuda para los centros madereros.

Cambios tecnológicos: Los cambios en tecnología celular, hadwares, softwares, maquinaria, entre otras, representan oportunidades para trabajar de forma ágil y eficaz.

Competitivos

Nuevos competidores en el mercado: Empresas extranjeras, competidores regionales, pequeños negocios similares.

Alianzas estratégicas con empresas internacionales: Entablar comunicación con proveedores extranjeros es cada día más posible , por los diferentes medios de comunicación que existen, sin embargo obtener la confianza de estas empresas es más complicado, se requiere de experiencia en el trato comercial, en conocimiento de

productos y en contar con las garantías necesarias para establecer una relación comercial que garantice a las dos partes que va a existir un compromiso mutuo.

Bajos precios de la competencia: Como estrategia de ventas muchas empresas disminuyen sus precios sacrificando su margen de ganancia.

Consumidores con mayores exigencias que buscan la comodidad como prioridad: La cantidad de consumidores que prefiere acercarse a un local comercial a realizar sus pedidos/compras está disminuyendo frente a quienes prefieren utilizar la tecnología para acercar los productos a su lugar de trabajo o vivienda.

Ingreso al país de productos provenientes de otros lugares del mundo: Ciertos productos son más económicos en el exterior, aprovechar esos precios e importar desde el exterior es una ventaja para los clientes que minimizan sus gastos y para los importadores que pueden diversificar su portafolio.

Tabla 14: Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
Político-Legales	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Baja	Alto	Media	Bajo
Implementación de Proyectos, Leyes, Reglamentos que regulan la explotación de bosques usados para la producción	X						X		
Estabilidad política y legislativa del Ecuador		X						X	
Acuerdos de comercio exterior	X						X		
Económicos									
El PIB presenta un crecimiento en los años 2017 y 2018		X						X	
Salario mínimo de los ecuatorianos					X			X	
Orientación de los consumidores a productos con precios más bajos.				X			X		
Poca dinámica del sector de la construcción en el 2019				X			X		
Socio- Culturales									
Cambios en preferencias y gustos de quienes compran el producto				X			X		
Distribución de Ingresos y gastos de los hogares ecuatorianos					X			X	
Crecimiento poblacional	X						X		
Amenaza volcánica – volcán Cotopaxi				X			X		
Tecnológico									
Desarrollo de nuevos softwares aplicables al sector de la madera	X						X		
Innovación en maquinaria seccionadora de tableros de madera		X						X	
Cambios tecnológicos		X						X	
Competitivos									
Nuevos competidores en el mercado				X			X		
Alianzas estratégicas con empresas internacionales	X						X		
Bajos precios de la competencia				X				X	
Consumidores con mayores exigencias que buscan la comodidad como prioridad.	X						X		
Ingreso al país de productos provenientes de otros lugares del mundo.		X						X	

De la Matriz POAM, se puede concluir que los factores económicos, culturas y competitivos son los que mayor impacto tiene en "Maderas y más". Para conocer el orden en el que están influyendo en la organización, se desprende la matriz EFE.

Tabla 15: Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de "Maderas y más"

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
1. Implementación de Proyectos, Leyes, Reglamentos que regulan la explotación de bosques usados para la producción	0,04	2	0,08
2. Estabilidad política y legislativa del Ecuador	0,03	3	0,09
3. Acuerdos de comercio exterior	0,03	2	0,06
4. El PIB presenta un crecimiento en los años 2017 y 2018	0,02	1	0,02
5. Crecimiento poblacional	0,04	2	0,08
6. Desarrollo de nuevos softwares aplicables al sector de la madera	0,05	3	0,15
7. Innovación en maquinaria seccionadora de tableros de madera	0,08	2	0,16
8. Cambios tecnológicos	0,07	3	0,21
9. Alianzas estratégicas con proveedores internacionales	0,09	3	0,27
10. Consumidores con mayores exigencias que buscan la comodidad como prioridad.	0,09	3	0,27
11. Ingreso al país de productos provenientes de otros lugares del mundo.	0,07	3	0,21
AMENAZAS			
1. Salario mínimo de los ecuatorianos	0,03	1	0,03
2. Orientación de los consumidores a productos con precios más bajos.	0,04	4	0,16
3. Poca dinámica del sector de la construcción en el 2019	0,05	2	0,1
4. Cambios en preferencias y gustos de quienes compran el producto	0,05	3	0,15
5. Distribución de Ingresos y gastos de los hogares ecuatorianos	0,02	1	0,02
6. Amenaza volcánica	0,03	1	0,03
7. Nuevos competidores en el mercado	0,07	3	0,21
8. Bajos precios de la competencia	0,1	4	0,4
TOTAL	1,00		2,7

Fuente: Maderas y más

Escala de evaluación	Del 1 al 4. ¿Qué tal eficazmente responden las estrategias actuales de la expresa al factor evaluado?
1	La respuesta es deficiente
2	La respuesta es el promedio
3	La respuesta es mayor al promedio
4	La respuesta es superior

Análisis Matriz EFE

El resultado de la matriz es de 2,7 sobre 4 puntos posibles. Este valor supera el valor promedio con un mínimo de diferencia, esto indica que las estrategias actuales del negocio le han permitido responder adecuadamente frente a las oportunidades y amenazas existentes. La única estrategia actual que ha tenido una respuesta superior ha sido la de: orientación de los consumidores a productos con precios más bajos, "Maderas y más" al tener un amplio portafolio de productos, puede satisfacer las exigencias de todos sus consumidores. En lo que se refieren a los valores de ponderación, se han asignado los valores más altos a la amenaza de precios bajos de la competencia, nuevos competidores en el mercado; y a las oportunidades de alianzas estratégicas con empresas del exterior, consumidores con mayores exigencias que buscan comodidad, la innovación en maquinaria para la madera y los cambios tecnológicos. Se evidencia en la columna de calificación que tanto las oportunidades como amenazas con mejor ponderación han obtenido valores superiores al promedio, es decir se aprovechan las oportunidades; y las amenazas principales. Sin embargo, hay mucho trabajo por realizar porque el valor promedio no refleja lo mismo.

Factores principales de éxito: Se realizó una entrevista a la Sra. Adela Chancusig para conocer cuáles en su opinión y experiencia son los factores clave de éxito que influyen en su negocio y en el de sus competidores directos. A continuación, los más sobresalientes:

- **Servicio de calidad:** La calidad de servicio que se brinde es el factor determinante e importante en el éxito de una empresa, si se ofrece un buen producto o servicio, tendrá clientes satisfechos que pasará a ser la mejor publicidad que cualquier local comercial pueda obtener para ganar más

consumidores. Además de ello la empresa así como recibe ingresos, debe invertir en todos los recursos necesarios para ofrecer un servicio de calidad, con los elementos claves como actualización, seriedad, innovación, honestidad y responsabilidad.

- **Precios competitivos**: El precio tiene un papel importante al momento de optar por la compra de los tableros de madera y el de los servicios complementarios que se ofrecen, de forma que deben estar establecidos de acuerdo a un estudio periódico de los precios ofertados por la competencia, a la calidad del producto final que se entrega y a la realidad nacional del país, por lo que se debe evitar exagerar el valor de los mismos ya sea por ganar clientes o mejorar los márgenes de utilidad.

- **Portafolio de productos diversificado** Las empresas deben ofrecer una gran variedad de productos y servicios que le permitan captar al mayor número de clientes para lograr posicionarse dentro del mercado. Los clientes al percibir que tienen una gran variedad de opciones para elegir se sienten libres de adquirir el producto que más se adapte a su economía y a sus necesidades.

- **Infraestructura:** Contar con el espacio físico adecuado es importante, debido a que para el tipo de negocio en donde se encuentra "Maderas y más" es fundamental poder disponer de un amplio stock de productos, tanto de madera como de complementos para la elaboración de muebles. Para esto se considerara necesario tomar en cuenta las dimensiones de los tableros de fibra de madera que van desde 1,22 (m) a 2,44 (m) de alto; a 2.14 (m) a 2,75 (m) ancho, el espacio para la colocación de máquinas de corte, laminado y bisagrado con sus respectivos elementos de aspiración. El espacio debe disponer de un área de ventas, exposición de tableros, área de máquinas y espacio suficiente para el desplazamiento de personas y materiales.

- **Maquinaria, equipos, software:** Contar con la tecnología adecuada le permita a la empresa no depender de terceros y prestar un servicio eficiente y completo al cliente, que tiene como objetivo comprar el material de su preferencia listo para ensamblar y darle los acabados finales. De esta forma,

en el tipo de negocio de “Maderas y más” es necesario contar con ciertas máquinas y equipo especial para cortar a la medida, cantear los bordes, y bisagrar puertas. Adicionalmente se debe incluir en este espacio el uso de un software que permitan optimizar el tablero de madera de acuerdo con los cortes que se requieran realizar, obteniendo el mínimo desperdicio posible.

Debido a la ventaja arancelaria para importar maquinaria que fomenta la producción, “Maderas y más” importa sus propios equipos de trabajo de la empresa SCM, marca italiana, con reconocimiento a nivel mundial.

- **Entrega de productos a tiempo**: Los clientes perciben la seriedad de la empresa, cuando la misma cumple con los tiempos establecidos para la entrega del material que requieren, de forma que van fidelizando a sus consumidores y ganando una buena reputación. Para poder cumplir con este factor “Maderas y más” programa la entrega de los productos de forma regular y preestablecida para que se disponga de un stock completo, emite a los clientes turnos de acuerdo con un criterio establecido (generalmente por orden de llegada) que permite al cliente saber que su pedido está siendo tomado en cuenta y será procesado para su entrega.

- **Cercanía a proveedores:** Los proveedores son la fuente principal de negocio de toda empresa, de ellos se obtiene la materia prima que se vende y distribuye. Una excelente comunicación con cada proveedor estrecha los lazos comerciales y representa una gran ventaja al momento de negociar, calidades, precios, transporte, promociones, formas de pago, entre otras.

- **Publicidad:** Utilizar la publicidad como una forma de llamar la atención y persuadir a los posibles consumidores. Este recurso permite familiarizar al consumidor con los productos y servicios y contribuye a construir una “marca” para un futuro. El uso de redes sociales es elemental para vender, todas las personas están conectadas gracias al servicio de internet que facilita la comunicación en todos los aspectos.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

De los competidores que se mencionaron, para la matriz MPC se ha tomado en cuenta a las siguientes empresas, por tratarse de modelos de negocio similares a los de “Maderas y más”

- Don Tablero:
- Codisa:
- El arte moderno

Se ha excluido a Edimca, y Novocentro por ser empresas fabricantes, mayoristas y contar con líneas propias de herrajes.

Tabla 16: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACIÓN	DON TABLERO		CODISA		EL ARTE MODERNO		MADERAS Y MÁS	
		CALIF.	CALIF PONDER.	CALIF.	CALIF PONDER.	CALIF.	CALIF PONDER.	CALIF.	CALIF PONDER.
Servicio de calidad	0,20	2	0,40	4	0,80	2	0,40	4	0,80
Precios competitivos	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30	3	0,45
Portafolio de productos diversificado	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Infraestructura	0,05	4	0,20	4	0,20	2	0,10	2	0,10
Maquinaria, equipo, software	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Entrega de productos a tiempo	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Cercanía a proveedores	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	4	0,40
Publicidad	0,10	3	0,30	3	0,30	1	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,95		3,55		2,30		3,20

Fuente: Maderas y más , 2019

Escala de evaluación	
1	Debilidad principal
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza principal

Análisis matriz MPC

Como se puede ver mediante la matriz MPC "Maderas y más" obtuvo un puntaje de 3,20, superior al de "El arte moderno", similar al de "Don Tablero" e inferior al de "Codisa", demostrando principales debilidades en publicidad, porque la empresa no se ha promocionado por ningún medio de comunicación; en cercanía a los proveedores, debido a que "Contrachapados de Esmeraldas" "Aglomerados Cotopaxi" "Guararapes Paineis" son grandes socios comerciales que han priorizado la relación humana antes que la comercial; infraestructura, debido a que actualmente sus puntos de venta funcionan en locales comerciales propios, pero no aptos, por la cantidad de espacio físico disponible para funcionar de la forma en la que a su dueña le gustaría.

Entre sus principales fortalezas están, el servicio de calidad, garantizado por el buen manejo de los materiales al momento de ser transportados, cortados, canteado, bisagrados permitiendo que lleguen en buenas condiciones al consumidor final; maquinaria, equipo y software, debido a que cuentan con: máquinas especializadas para el corte de tableros de madera, en su mayoría no superan los 2 años de funcionamiento, el software para la optimización del uso de tableros de madera "Lepton Optimazer" y el de diseño de muebles "Lepton Focus & Armarius", hacen que "Maderas y más" obtenga ventajas frente a sus competidores.

En el factor clave de precios competitivos, al ser distribuidor directo de varias marcas, es flexible para otorgar descuentos específicos, sin sacrificar su margen de utilidad. La diversificación de su portafolio de productos también ayuda, porque el artesano adquiere todos los implementos que necesita en un solo lugar evitando que se desplace a otro centro maderero.

Matriz EFI: Los principales factores internos que constituyen fortalezas o debilidades para “Maderas y más” son:

Tabla 17: Matriz de Factores Internos (EFI) para “Maderas y más”

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
1. Facilidad para vender tableros por fracciones (1/2 tab, 1/3 tab, 1/4 tab)	0,12	4	0,48
2. Variedad de marcas en herrajes y tableros.	0,05	3	0,15
3. Portafolio de productos diversificado que incluye repizas, pizarrones y muebles terminados.	0,04	3	0,12
4. Personal con años de experiencia, fieles a la empresa.	0,06	4	0,24
5. Buena ubicación de los locales comerciales	0,06	4	0,24
6. Precios en general competitivos, acorde a la calidad de los productos.	0,05	3	0,15
7. Local reconocido a nivel provincial, cuenta con una experiencia de 34 años.	0,06	4	0,24
8. Entrega a domicilio del cliente.	0,03	3	0,09
9. Conocimiento de procesos de importación	0,1	4	0,40
10. Excelente servicio de corte, laminado y bisagrado	0,04	3	0,12
DEBILIDADES			
1. Recepta únicamente pagos en efectivo	0,03	2	0,06
2. Incumplimiento de los turnos otorgados	0,05	1	0,05
3. Camiones insuficientes para la distribución	0,06	1	0,06
4. Espacios de entrega reducidos, falta de espacios de espera,	0,04	2	0,08
5. Cartera vencida de hasta 3 años de antigüedad.	0,03	2	0,06
6. Falta de publicidad en medios electrónicos.	0,05	1	0,05
7. Insuficiencia de medios de telecomunicación para la comunicación interna	0,03	2	0,06
8. Falta de archivos sobre el servicio otorgado a los clientes	0,05	2	0,10
9. No cuenta con un direccionamiento estratégico	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,80

Escala de evaluación	
1	Debilidad importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza importante

Análisis de Matriz EFI

Entre las principales Fortalezas con las que cuenta "Maderas y más" se destacan: La facilidad para vender tableros por fracciones, que facilita la compra al artesano principalmente porque realiza la compra solo del material que necesita sin incurrir en gastos innecesarios; La fidelidad y los años de experiencia del personal es otro aspecto fundamental, ya que al conocer los materiales y el trato que necesita cada tablero para ser seccionado evita errores y desperdicios. Otro factor clave es la presencia en el mercado de "Maderas y más", con 34 años de experiencia es reconocido a nivel provincial, es está razón por la que su gerente-propietaria a descuidado el aspecto publicitario de sus locales comerciales, destinando así un presupuesto mínimo para esta área comercial que es importante para el crecimiento de la organización. La fortaleza de tener conocimientos en procesos de importación también ha favorecido a la empresa, facilitándole las relaciones comerciales con proveedores extranjeros a los que les interesa tener presencia en el mercado ecuatoriano.

En cuanto a las debilidades, las que requieren de mayor atención son: La falta de dirección estratégica, "Maderas y más" cumple con el objetivo general de ser económicamente rentable, lo que le ha impedido concentrar sus esfuerzos en otros factores importantes que también requieren atención para ser evitados o superados; no se respeten los turnos asignados representa otro problema para la empresa, porque todos los clientes deben ser atendidos con respeto hacia su tiempo e inversión pero en ciertas ocasiones y de forma diaria esta regla es ignorada, debido a amistades con los empleados, con el personal de ventas o con la dueña del negocio, lo que causa molestia a los clientes que se encuentran a la espera de ser atendidos; como último aspecto pero el más importante, la empresa no cuenta con el transporte necesario para distribuir los tableros de madera que importa, estancando las ventas y la productividad del negocio. Actualmente en lo que se refiere a

ese factor solo se cuenta con un camión con capacidad de carga de 6 toneladas, es decir puede movilizar únicamente hasta tres paquetes de material por viaje.

Etapa de conciliación

Posterior al análisis del entorno interno y externo de la organización, el siguiente paso para elegir las estrategias es la etapa de conciliación en donde se aplicará una matirz FODA para definir estrategias.

Tabla 18: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Facilidad para vender tableros por fracciones (1/2 tab, 1/3 tab, 1/4 tab)	1. Implementación de Proyectos, Leyes, Reglamentos que regulan la explotación de bosques usados para la producción
2. Variedad de marcas en herrajes y tableros.	2. Estabilidad política y legislativa del Ecuador
3. Portafolio de productos diversificado que incluye repizas, pizarrones y muebles terminados.	3. Acuerdos de comercio exterior
4. Personal con años de experiencia, fieles a la empresa.	4. El PIB presenta un crecimiento en los años 2017 y 2018
5. Buena ubicación de los locales comerciales	5. Crecimiento poblacional
6. Precios en general competitivos, acorde a la calidad de los productos.	6. Desarrollo de nuevos softwares aplicables al sector de la madera
7. Local reconocido a nivel provincial, cuenta con una experiencia de 34 años.	7. Innovación en maquinaria seccionadora de tableros de madera
8. Entrega a domicilio del cliente.	8. Cambios tecnológicos
9. Conocimiento de procesos de importación.	9. Alianzas estratégicas con proveedores del exterior
10. Excelente servicio de corte, laminado y bisagrado	10. Consumidores con mayores exigencias que buscan la comodidad como prioridad.
	11. Ingreso al país de productos provenientes de otros lugares del mundo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Recepta únicamente pagos en efectivo	1. Salario mínimo de los ecuatorianos
2. Incumplimiento de turnos otorgados	2. Orientación de los consumidores a productos con precios más bajos.
3. Camiones insuficientes para la distribución	3. Poca dinámica del sector de la construcción en el 2019
4. Espacios de entrega reducidos	4. Cambios en preferencias y gustos de quienes compran el producto
5. Cartera vencida de hasta 3 años de antigüedad.	5. Distribución de Ingresos y gastos de los hogares ecuatorianos
6. Falta de publicidad en medios electrónicos.	6. Amenaza volcánica – Volcán Cotopaxi
7. Insuficiencia de medios de telecomunicación para la comunicación interna	7. Nuevos competidores en el mercado
8. Falta de archivos sobre el servicio otorgado a los clientes	8. Bajos precios de la competencia
9. No cuenta con un direccionamiento estratégico	

Determinación de estrategias según matriz FODA

Tabla 19: Tabla de Estrategias según FODA

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Establecer precios más competitivos mediante las ventajas que proporcionan la importación	Establecer un plan estratégico.
Aprovechar los medios electrónicos: redes sociales para ofertar todos los productos.	Implementar el uso de medios de telecomunicación para mejorar la comunicación interna.
Adquirir un nuevo software que permita diseñar muebles a la medida	Archivar de forma adecuada y digital las órdenes de producción
Alianza estratégica con una empresa de transporte pesado que contribuya a la distribución de tableros importados.	
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Fomentar la presencia de Maderas y más mediante publicidad de servicios y productos	Establecer políticas de crédito y cobros
Comercializar a precios más bajos mercadería que no rota con frecuencia	Capacitar al personal sobre políticas de atención al cliente

Análisis de estrategias FODA

"Maderas y más" podría implementar cualquiera de las estrategias planteadas, ya que son necesarias para su operación comercial, sin embargo, no todas son prioridades para la empresa ya que requieren de mayor tiempo de implementación.

Las estrategias FO son las más atractivas para aplicar debido a que se aprovecharían tanto las fortalezas como las oportunidades, es decir, se estarían tomando los aspectos positivos de la evaluación de la empresa para obtener ventajas sobre la competencia. Las estrategias

que también resultan interesantes son las DA que implicarían enfrentar debilidades y amenazas para obtener más políticas internas que garantizarían un trabajo ordenado y productivo.

Etapa de decisión

Para esta etapa final de selección de estrategias se han tomado encuneta las 11 estrategias seleccionadas en la etapa de conciliación, las mismas que se han determinado posterior a un análisis externo e interno del mercado en donde trabaja “Maderas y más”

1. Establecer precios más competitivos mediante los conocimientos en procesos de importación.
2. Aprovechar los medios electrónicos para ofertar todos los productos.
3. Adquirir un nuevo software que permita diseñar muebles a la medida.
4. Establecer un plan estratégico.
5. Implementar el uso de medios de telecomunicación para mejorar la comunicación interna.
6. Archivar de forma adecuada y digital las órdenes de producción.
7. Fomentar la presencia de Maderas y más mediante publicidad de servicios y productos.
8. Comercializar a precios más bajos mercadería que no rota con frecuencia.
9. Establecer políticas de crédito y cobros.
10. Capacitar al personal sobre políticas de atención al cliente.
11. Lograr una alianza estratégica con una empresa de transporte pesado que contribuya a la distribución.

Matriz MPEC

La matriz MPEC evalúa la factibilidad de elegir una estrategia entre dos o tres opciones similares, pero con diferentes características y aplicaciones. En el caso de “Maderas y más” se aplicará esta matriz para cada estrategia identificada en la matriz FODA para escoger las que mayor impacto tengan entre los factores internos y externos identificados.

Tabla 20: Matriz MPEC de "Maderas y más"

FACTOR	PONDERACIÓN	ESTRATEGIAS																					
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
OPORTUNIDADES		**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**
1. Implementación de Proyectos, Leyes, Reglamentos que regulan la explotación de bosques usados para la producción	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Estabilidad política y legislativa del Ecuador	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,08	0	0	0	0
3. Acuerdos de comercio exterior	0,03	3	0,12	0	0	0	0	3	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. El PIB presenta un crecimiento en los años 2017 y 2018	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,04	0	0	0	0
5. Crecimiento poblacional	0,04	0	0	2	0,08	2	0,08	0	0	0	0	0	0	2	0,08	0	0	0	0	2	0,08	2	0,08
6. Desarrollo de nuevos softwares aplicables al sector de la madera	0,05	0	0	1	0,04	4	0,16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Innovación en maquinaria seccionadora de tableros de madera	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Cambios tecnológicos	0,07	2	0,08	4	0,16	2	0,08	0	0	3	0,12	3	0,12	2	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0
9. Alianzas estratégicas con proveedores del exterior	0,09	4	0,16	0	0	0	0	3	0,12	0	0	0	0	0	0	2	0,08	0	0	0	0	4	0,16
10. Consumidores con mayores exigencias que buscan la comodidad como prioridad.	0,09	3	0,12	2	0,08	3	0,12	0	0	0	0	3	0,12	0	0	2	0,08	0	0	2	0,08	2	0,08
11. Ingreso al país de productos provenientes de otros lugares del mundo.	0,07	4	0,16	0	0	0	0	3	0,12	0	0	0	0	2	0,08	2	0,08	0	0	0	0	2	0,08

Tabla 19: (Continuación)

FACTOR	PONDERACIÓN	ESTRATEGIAS																					
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
AMENAZAS		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1. Salario mínimo de los ecuatorianos	0,03	1	0,04	1	0,04	1	0,04	0	0	0	0	0	0	1	0,04	2	0,08	2	0,08	0	0	0	0
2. Orientación de los consumidores a productos con precios más bajos.	0,04	3	0,12	3	0,12	1	0,04	0	0	0	0	0	0	3	0,12	3	0,12	0	0	0	0	2	0,08
3. Poca dinámica del sector de la construcción en el 2019	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,12
4. Cambios en preferencias y gustos de quienes compran el producto	0,05	2	0,08	2	0,08	2	0,08	0	0	0	0	2	0,08	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08	2	0,08
5. Distribución de Ingresos y gastos de los hogares ecuatorianos	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,08	0	0	0	0
6. Amenaza volcánica	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,04
7. Nuevos competidores en el mercado	0,07	3	0,12	3	0,12	2	0,08	0	0	0	0	2	0,08	3	0,12	2	0,08	0	0	3	0,12	2	0,08
8. Bajos precios de la competencia	0,1	3	0,12	2	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0,12	3	0,12	0	0	0	0	2	0,08

Tabla 19: (continuación)

FACTOR	PONDERACIÓN	ESTRATEGIAS																					
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
FORTALEZAS		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
1. Facilidad para vender tableros por fracciones (1/2 tab, 1/3 tab, 1/4 tab)	0,12	0	0	0	0	0	0	2	0,08	1	0,04	0	0	2	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Variedad de marcas en herrajes y tableros.	0,05	2	0,08	2	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Portafolio de productos diversificado que incluye repizas, pizarrones y muebles terminados.	0,04	0	0	1	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,16	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Personal con años de experiencia, fieles a la empresa.	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,04	0	0	0	0	0	0	3	0,12	0	0
5. Buena ubicación de los locales comerciales	0,06	0	0	2	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0,08	0	0	0	0	0	0
6. Precios en general competitivos, acorde a la calidad de los productos.	0,05	3	0,12	2	0,08	1	0,04	0	0	0	0	0	0	2	0,08	2	0,08	2	0,08	0	0	0	0
7. Local reconocido a nivel provincial, cuenta con una experiencia de 34 años.	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
8. Entrega a domicilio del cliente.	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Conocimiento en procesos de importación	0,1	4	0,16	0	0	0	0	4	0,16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,16
10. Excelente servicio de corte, laminado y bisagrado	0,04	0	0	0	0	3	0,12	0	0	3	0,12	3	0,12	3	0,12	0	0	0	0	3	0,12	0	0

Tabla 19: (continuación)

FACTOR	PONDERACIÓN	ESTRATEGIAS																					
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11	
DEBILIDADES		**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**	**PA**	**PTA**
1. Recepta únicamente pagos en efectivo	0,03	0	0	1	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,04	4	0,16	0	0	2	0,08
2. Incumplimiento de los turnos otorsgados	0,05	0	0	0	0	0	0	3	0,12	3	0,12	2	0,08	0	0	0	0	0	0	3	0,12	0	0
3. Camiones insuficientes para la distribución.	0,03	0	0	2	0,08	0	0	0	0	2	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,16
4. Espacios de entrega reducidos	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Cartera vencida de hasta 3 años de antigüedad.	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,16	0	0	0	0
7. Falta de publicidad en medios electrónicos.	0,05	0	0	4	0,16	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,16	0	0	0	0	0	0	2	0,08
8. Insuficiencia de medios de telecomunicación para la comunicación interna	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0,16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9. Falta de archivos sobre el servicio otorgado a los clientes	0,05	0	0	4	0,16	3	0,12	0	0	2	0,08	4	0,16	0	0	0	0	0	0	2	0,08	0	0
10. No cuenta con un direccionamiento estratégico	0,05	0	0	0	0		0	4	0,16	2	0,08	2	0,08	0	0	0	0	1	0,04	1	0,04	2	0,08
TOTAL	**0,97**		1,48		1,52		0,96		0,88		0,8		0,88		1,52		0,96		0,84		0,84		1,44

Escala de evaluación	¿Afecta este factor la elección de las estrategias que habrá de implementarse?
1	No es atractiva
2	Poco atractiva
3	Razonablemente atractiva
4	Muy atractiva

Análisis matriz MPEC

La estrategia con mayor puntuación (1,63) es: Establecer precios más competitivos mediante los conocimientos de importación. Una de las decisiones más importantes que ha tomado "Maderas y más" es realizar la importación de una variedad de tableros de fibra de madera del exterior, de esta forma y mediante la excelente relación comercial con empresas extranjeras como Guararapes Paineis y Duratex-Tablemac se ha obtenido la misma materia prima que se comercializaba a precios más competitivos. La calidad de estos tableros es garantizada debido a que las empresas trabajan con normas estrictas de calidad que les permiten exportar sus materiales

A continuación, con una puntuación de (1,52) tenemos: 1. Aprovechar los medios electrónicos para ofertar todos los productos. 2. Fomentar la presencia de "Maderas y más" mediante publicidad de servicios y productos. Dos estrategias similares, pero con diferencias, la primera hace referencia a la utilización de redes sociales u otros métodos tecnológicos que permitan dar a conocer a los consumidores los productos de la empresa, la segunda se refiere a la incorporación de elementos publicitarios que resalten los servicios y productos que se desean comercializar, entendible asumiendo que actualmente no se utiliza ningún tipo de publicidad sea física o electrónica. Para trabajar con una sola estrategia se definiría de la siguiente manera. Aprovechar los medios electrónicos y físicos para fomentar los servicios y productos de "Maderas y más"

Finalmente, la estrategia que también se debe tomar en cuenta es: la de formar una alianza estratégica con una empresa de transporte pesado que permita mejorar los tiempos de distribución del material importado para atender a más clientes, expandir el mercado y aumentar las ventas. En la actualidad "Maderas y más" cuenta con un vehículo de carga pesada con capacidad de 6 toneladas, que dependiendo de la distancia del cliente puede

realizar hasta dos entregas diarias, lo que ha frenado el ritmo de ventas para adaptarse a esta debilidad.

Establecimiento de Estrategias Genéricas según Michael Porter

En el análisis de mico y macro ambiente se consideró importante la relación de precios y productos, dando como resultado qué debido a la situación actual del país, el consumidor se inclina por los productos con precios "más convenientes" para su economía, es decir priorizan el precio a la calidad, basados en esto a "Maderas y más" le convendría aplicar una estrategia de: **Estrategia de liderazgo en costos.**

Es ideal porque en el mercado se encuentran: varios competidores con productos iguales o similares, servicios idénticos, poca diferenciación en calidad, precios que varían constantemente, competidores más pequeños que disminuyen precios y sacrifican márgenes de utilidad para atraer clientes.

"Maderas y más" tiene los recursos necesarios para competir con esta estrategia debido a:

- Es distribuidor directo de varias marcas, compra al fabricante o importador evitando sobreprecios de intermediarios.

- No sacrifica márgenes de utilidad para competir contra sus rivales.

- Tiene bajos gastos operativos que inciden mínimamente en el valor de venta.

- Forma única de vender tableros por fracciones. El artesano prefiere cancelar un valor adicional pequeño por adquirir solo una parte del tablero

antes que invertir en el tablero completo que no va a utilizar de forma inmediata.

- Descuentos adicionales concedidos por los proveedores al realizar compras por volumen.

La empresa puede a su vez utilizar esta estrategia de forma focalizada, concediendo mayores descuentos únicamente a artesanos y constructores, que son clientes regulares del negocio, para que sientan que son tomados en cuenta y tienen beneficios adicionales que un consumidor final no posee al comprar en "Maderas y más"

Estrategias de Plaza (Distribución)

- **Atributos del producto:** Los tableros de fibra de madera no requieren cumplir con normas específicas para ser transportados.
- **Ubicación del mercado meta:** Actualmente se comercializa en la parte centro norte del país, el objetivo es llegar a cubrir el mercado de tableros de forma regional.
- **Competencia:** Todos los importadores y fabricantes subcontratan el transporte de carga pesada, debido a que se requiere de una fuerte inversión para adquirir camiones propios.
- **Transmisión de la propiedad:** La empresa de transporte asumiría el papel de agente, se responsabiliza por la carga pero solo cumple la tarea de transporte.
- **Canal de distribución:** Canal indirecto largo: de dos niveles, es decir del fabricante pasa a "Maderas y más", quienes distribuyen el material a subcentros de distribución (no propios) y finalmente llega al consumidor final.
- **Modalidad de distribución:** Selectiva, el material es entregado a subdistribuidores que se encargan de comercializar el producto al consumidor final, implica costos de distribución menores porque se entrega un volumen considerable de tableros a un solo cliente. En algunos

lugares como la provincia de Cotopaxi se utiliza una modalidad de distribución intensiva debido a la cercanía de la bodega de distribución con los clientes.

- Al analizar a detalle cada uno de los factores de distribución a tomar en cuenta se ha llegado a la conclusión que se debe aplicar una estrategia de: Distribución selectiva, mediante la subcontratación de transporte pesado.

Estrategias de Promoción

Estrategia de atracción: Es una forma rápida, eficaz y económica de llegar al consumidor mediante el envío o publicación de elementos publicidad en redes sociales. Este medio permite mantener una comunicación activa y rápida con el cliente. La estrategia da prioridad a los productos, en donde se pueden aplicar ofertas, promociones, descuentos mediante diversas formas, flyers digitales, videos, imágenes, canciones, entre otras.

Alineación de estrategias con objetivos

Una vez determinadas las estrategias a aplicar, estas se alinean a los objetivos de la empresa a largo y corto plazo.

Tabla 21: Alineación de estrategias y objetivos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
FINANCIERA	Crecimiento en ventas del 10% incluye la matriz y los dos puntos de venta para alcanzar la rentabilidad deseada	ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS: Precios más bajos que la competencia ESTRATEGIA DE PLAZA: Distribución selectiva, mediante la subcontratación de camiones de carga pesada.
CLIENTES	Mejorar la satisfacción del cliente con respecto a productos y servicios. Incrementar la fidelidad del cliente en 75%	ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD: Utilizar redes sociales para acercar a "Maderas y más" con los clientes.
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el porcentaje de pedidos entregados a tiempo en 50% Disminuir desperdicios de materia prima en 70% Incrementar el compromiso del personal	1. Establecer un plan estratégico. 2. Establecer precios más competitivos mediante las ventajas que proporciona la importación de tableros. 3. Aprovechar los medios electrónicos para ofertar todos los productos. 4. Fomentar la presencia de Maderas y más mediante publicidad de servicios y productos. 5. Comercializar a precios más bajos mercadería que no rota con frecuencia 6. Modificar el horario de atención para evitar cerrar al mediodía 7. Establecer políticas de crédito y cobros.
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Trabajar con productos y proveedores calificados	8. Archivar de forma adecuada y digital las órdenes de producción. 9. Capacitar al personal sobre políticas de atención al cliente. 10. Adquirir un nuevo software que permita diseñar muebles a la medida. 11. Implementar el uso de medios de telecomunicación para mejorar la comunicación interna.

1.9.6 Cuadro de Mando Integral – BSC

Tabla 22: Cuadro de control integral "Maderas y más"

PERSPECTIVA	OBJETIVO	KPI	MÉTRICA	FORMULA DE CÁLCULO	DIRECCIÓN	BASE DE PARTIDA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RANGO DE DESEMPEÑO		
	Objetivos planteados para el 2022								PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
FINANCIERA	Crecimiento en ventas del 15% incluye la matriz y los dos puntos de venta para alcanzar la rentabilidad deseada	Ventas	dólares	(Ventas netas año X1- Ventas netas año X0/ Ventas netas año X0)	maximizar	0%	15%	anual	<0%	0% a 15%	>15%
	Incrementar la utilidad	Utilidad	dólares	(Utilidad neta año X1- Utilidad neta año X0/ Ventas netas año X0)	maximizar	0%	5%	anual	<0%	0% a 5%	>5%
CLIENTES	Mejorar la satisfacción del cliente con respecto a productos y servicios.	Satisfacción clientes	porcentaje de reclamos	(N° de quejas/Total de pedidos)*100	minimizar	0%	5%	trimestre	>5%	0,01% a 5%	0%
	Incrementar la fidelidad del cliente en 75%	Fidelidad	porcentaje NPS	(NPS) = %promotores - %detractores	maximizar	0%	75%	trimestre	<0%	0% a 74%	>75%
	Aumentar el reconocimiento de la marca	Fidelidad	Aumento de seguidores en redes sociales	Número de seguidores 5000	maximizar	0	5000	semestral	0	0-4999	>5000
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el porcentaje de pedidos entregados a tiempo en 50%	Efectividad en tiempos de entrega	porcentaje	(N° de pedidos entregados a tiempo *100)/Total de pedidos	maximizar	0%	10%	mensual	<0%	0% a 50%	>50%
	Disminuir desperdicios de materia prima al 3%	Producción	porcentaje	(Cantidad de desperdicios (m2) /Cantidad de unidades vendidas (m2))*100	minimizar	0%	70%	mensual	<0%	0% a 70%	>70%
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Incrementar el compromiso del personal	Productividad	encuentas satisfacción del personal	Calificación promedio en porcentaje	maximizar	0%	85%	trimestral	>85%	84% a 40%	<40%
	Trabajar con productos y proveedores calificados	proveedores	porcentaje de productos no conformes	(Total de productos no conformes/ Total de productos comprados) *100	minimizar	0%	4%	trimestral	>4%	3,9% a 1%	<1%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.10 Conclusiones

- Maderas y más es un negocio consolidado, que carecía de organización estratégica. Las decisiones se tomaban basadas en la experiencia mas no, siguiendo una guía que permitiera el buen funcionamiento de la empresa.

- Se identificó en el análisis externo que la principal oportunidad para mantenerse constante en el mercado es la importación de tableros de fibra de madera, mediante el fortalecimiento de relaciones comerciales con empresas extranjeras.

- El análisis interno reveló qué los productos son la base del negocio, sin embargo, los servicios marcan la diferencia y un cliente satisfecho puede recomendar el local y volverse un consumidor frecuente.

- El direccionamiento estratégico se ha creado en base a las necesidades de la empresa, mejorar el nivel de ventas y margen de utilidad como principal objetivo,

- El problema para aumentar la productividad radica en la distribución de los productos.

- Las redes sociales son fundamentales para la promoción de productos y servicios.

- Las estrategias de Costos bajos, Distribución selectiva y de Atracción son las que mejor se adaptan a la situación de “Maderas y más”

1.11 Recomendaciones

- Es fundamental que una vez que se apruebe el plan estratégico por parte de la gerencia sea inmediatamente comunicado a los colaboradores de la organización, de esta forma se empezarán a ver los cambios, para la consecución de metas.

- Realizar análisis internos y externos de la empresa con frecuencia por los cambios que puedan presentarse. Ajustar las estrategias si es necesario.

- Se debería destinar un presupuesto para el mantenimiento de las máquinas, y mantener un stock de repuestos que se requieren cambiar con mayor frecuencia.

- Motivar a los trabajadores es un punto fundamental en "Maderas y más" porque son la base para alcanzar los objetivos de la organización. Fidelizar es primordial.

- Maderas y más debe aprovechar el servicio agregado que proporciona para atraer a consumidores potenciales del negocio.

- Se debería segregar un presupuesto para publicidad, especialmente en redes sociales.

- Se recomienda utilizar sistemas de telecomunicación interna, para facilitar la transmisión de información con facilidad.

- Realizar con frecuencia la medición de los indicadores de gestión para que las estrategias puedan ser ajustadas y permitan llegar a la consecución de los objetivos.

- Tomar en cuenta que no es una carrera de velocidad, sino de paciencia. Si se realiza una correcta implementación de las estrategias los resultados van a llegar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Banco Central del Ecuador. (2019). *Sector de la construcción: estancado en 2019*. Obtenido de https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocios/sector-construccion-no-despierta-en-primeros-cincos-meses-2019/

2. Banco Mundial. (20 de Octubre de 2019). *Ecuador panorama general*. Obtenido de https://datos.bancomundial.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=EC

3. Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la Administración.* México: McGrawHill Education.

4. *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN COMERCIO E INVERSIONES, COPCI.* (29 de Diciembre de 2010). Obtenido de Registro Oficial Suplementario 351: https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf

5. Coulter, R. (2010). *Administración.* México: Person Educación.

6. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación.

7. Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica textos y casos.* México: McGrawHill.

8. Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de Administración.* México: International Thomson Editores S.A.

9. Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la visión a la ejecución.* México: Alfaomega.

10. Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamineto organizacional Administración de personas y organizaciones.* México: Cengage Learning.

11. Instituo Ecuatoriano de Estadísiticas y Censos INEC. (2010). *Estadísticas trabajo*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/

12. Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC. (2018). *Actividades económicas CIIU Rev 4.* Obtenido de https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_ciiu4.php?select=value&busqueda=particulas&Buscar=Buscar+Por+Palabras

13. Kaplan, R., & David, N. (2009). *El cuadro de mando integral.* España: Grupo planeta.

14. Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional e de innovación.* México: McGrawHill Education.

15. Ministerio del Ambiente. (2018). *Identificación, Cálculo y Mitigación de la Huella Ecológica del Sector Público y Productivo del Ecuador*. Obtenido de http://www.ambiente.gob.ec/identificacion-calculo-y-mitigacion-de-la-huella-ecologica-del-sector-publico-y-productivo-del-ecuador/

16. Morrisey, G. (1996). *Pensamiento estratégico.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

17. Münch, L. (2015). *Fundamentos de administración.* México: Editorial Trillas.

18. Rodriguez, J. (2016). *Cómo aplicar la planeación estratrégica a la pequeña y mediana empresa.* México: Trillas.

19. Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador SENAE. (Noviembre de 2019). *Consulta de clasificación arancelaria.* Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/consulta-de-clasificacion-arancelaria/

20. Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., Strickland, & AJ. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos.* México: McGrawHill Educación.

21. Vasquez, V. (2009). *Organización aplicada.* Colombia.

ANEXOS

Anexo A: Estados financieros 2017-2018

CHANCUSIG CHUQUILLA MARIA ADELA
RUC: 0501288005001
ESTADO DE RESULTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES			
VENTAS GRAVADAS CON IVA 12%	478.493,30		
TOTAL VENTAS TARIFA 12%		478.493,30	
TOTAL INGRESOS VENTAS			**478.493,30**
INGRESO ARRIENDO			
ARRIENDO	18366,22		
ARRIENDO		18366,22	
TOTAL ARRIENDOS			**18.366,22**
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES			**496.859,52**
COSTO Y GASTO			
MERCADERIA INV. INICIAL	129700,70		
COMPRAS	437.116,40		
MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA	**566817,10**		
MERCADERIA INV. FINAL	148780,20		
COSTO DE VENTA		418036,90	
UTILIDDAD BRUTA EN VENTAS			**60.456,40**
UTILIDAD BRUTA ARRIENDOS			**18.366,22**
GASTO DE ADMINISTRACION			**43.445,36**
SUELDO Y SALARIOS Y DEMÁS REM			
SUELDOS Y SALARIOS	19.484,72		
TOTAL SUELDO Y SALARIOS Y DEMÁS		**19.484,72**	
BENEFICIOS SOCIALES	3.037,20		
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES		**3037,20**	
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	3347,56		
TOTAL APORTE A LA SEGURIDAD		**3.347,56**	
HONORARIOS Y DIETAS	900,00		
TOTAL HONORARIOS Y DIETAS		**900,00**	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0,00		
TOTAL MANTENIMIENTO Y REP		**0,00**	
COMBUSTIBLE	2778,69		
TOTAL COMBUSTIBLE		**2778,69**	
SUMINISTROS Y MATERIALES	3560,80		
TOTAL SUMINISTROS Y MATERIALES		**3560,80**	
TRANSPORTE	31,24		
TOTAL TRANSPORTE		**31,24**	
SEGIROS Y REASEGUROS	696,55		
TOTAL SEGUROS Y REASEGUROS		**696,55**	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	50,00		
TOTAL IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES		**50,00**	
DEPRECIACION DE PROPIEDAD PLA	9134,13		
TOTAL DEPRECIACION DE PROPIEDAD		**9134,13**	
SERVICIOS PUBLICOS	125,96		
TOTAL OTROS SERVICIOS		**125,96**	
OTROS SERVICIOS	298,51		
TOTAL OTROS SERVICIOS		**298,51**	
RESULTADOS			**35.377,26**

Adela Chancusig
SRA. CHANCUSIG C. MARIA A.
0501288005001
CONTRIBUYENTE

LilianaG
ING. GUANOLUISA LILIANA
0503160905
CONTADORA

FUENTE: ACONTRIL, 2019

CHANCUSIG CHUQUILLA MARIA ADELA
RUC: 0501288005001
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
EFECTIVO			
CAJA-BANCOS	5137,34		
TOTAL EFECTIVO		**5137,34**	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBR			
NO RELACIONADOS /LOCALES	19457,00		
TOTAL CUENTAS Y DOCUMENTOS POR		**19457,00**	
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE			
CREDITO TRIBUTARIO IVA	2546,17		
TOTAL CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR		**2546,17**	
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE	4658,55		
TOTAL CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR		**4658,55**	
INVENTARIOS	148780,20		
INVENTARIO DE PROD. TERMINADO		**148780,20**	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			**180579,26**
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
INMUEBLE (EXCEPTO TERRENO)	10000,00		
MAQUINARIA Y EQUIPO	82821,43		
EQUIPO DE COMPUTO	669,64		
VEHICULO	27669,64		
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		**121160,71**	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA PR	-47329,73		
TOTAL (-) DEPRECIACION ACUMULADA		**-47329,73**	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE			**73830,98**
TOTAL ACTIVO			**254410,24**
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAG	22921,00		
NO RELACIONADOS LOCALES		**22921**	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	99814,00		
TOTAL OTRAS CUENTAS POR PAGAR		**99814**	
RELACIONADOS OBLIGACIONES			
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2551,67		
OBLIGACIONES CON EL IESS	319,68		
BENEFICIOS SOCIALES	685,09		
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES		**3556,44**	
IMPUESTO POR PAGAR			
IMPUESTO POR PAGAR	3586,09		
TOTAL IMPUESTO POR PAGAR		**3586,09**	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	658,81		
TOTAL OTRAS CUENTAS POR PAGAR		**658,81**	
TOTAL PASIVOS			**130536,34**
PATRIMONIO			
CAPITAL	88496,7		
TOTAL CAPITAL		**88496,7**	
RESULTADOS			
RESULTADO 2018	35.377,26		
TOTAL RESULTADOS		**35.377,26**	
TOTAL PATRIMONIO NETO			**123.873,96**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO :			**254.410,30**

Adela Chancusig
.....
SRA. CHANCUSIG C. MARIA A.
0501288005001
CONTRIBUYENTE

LilianaG
.....
ING. LILIANA GUANOLUISA
0503160905001
CONTADORA

FUENTE: ACONTRIL, 2019

CHANCUSIG CHUQUILLA MARIA ADELA
RUC: 0501288005001
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
EFECTIVO			
CAJA-BANCOS	3777,27		
TOTAL EFECTIVO		**3777,27**	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBR			
NO RELACIONADOS /LOCALES	17500,00		
TOTAL CUENTAS Y DOCUMENTOS POR		**17500,00**	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	157000,00		
TOTAL OTRAS CUENTAS POR COBRAR		**157000,00**	
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE			
CREDITO TRIBUTARIO IVA	492,39		
TOTAL CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR		**492,39**	
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE	3294,46		
TOTAL CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR		**3294,46**	
INVENTARIOS	129700,70		
INVENTARIO DE PROD. TERMINADO		**129700,70**	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			**311764,82**
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
INMUEBLE (EXCEPTO TERRENO)	10000,00		
MAQUINARIA Y EQUIPO	24607,14		
EQUIPO DE COMPUTO	669,64		
VEHICULO	27669,64		
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		**62946,42**	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA PR	-38195,6		
TOTAL (-) DEPRECIACION ACUMULADA		**-38195,6**	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE			**24750,82**
TOTAL ACTIVO			**336515,64**
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAG	59434,49		
NO RELACIONADOS LOCALES		**59434,49**	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	157000,00		
TOTAL OTRAS CUENTAS POR PAGAR		**157000**	
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4518,80		
TOTAL PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		**4518,80**	
RELACIONADOS OBLIGACIONES LAB			
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	551,69		
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES		**551,69**	
IMPUESTO POR PAGAR			
IMPUESTO POR PAGAR	3284,77		
TOTAL IMPUESTO POR PAGAR		**3284,77**	
TOTAL PASIVOS			**224789,75**
PATRIMONIO			
CAPITAL	63234,31		
TOTAL CAPITAL		**63234,31**	
RESULTADOS			
RESULTADO 2017	48.491,58		
TOTAL RESULTADOS		**48.491,58**	
TOTAL PATRIMONIO NETO			**111.725,89**
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO :			**336.515,64**

Adela Chancusig
SRA. CHANCUSIG C. MARIA A.
0501288005001
CONTRIBUYENTE

LilianaG
ING. LILIANA GUANOLUISA
0503160905001
CONTADORA

FUENTE: ACONTRIL, 2019

CHANCUSIG CHUQUILLA MARIA ADELA
RUC: 0501288005001
ESTADO DE RESULTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

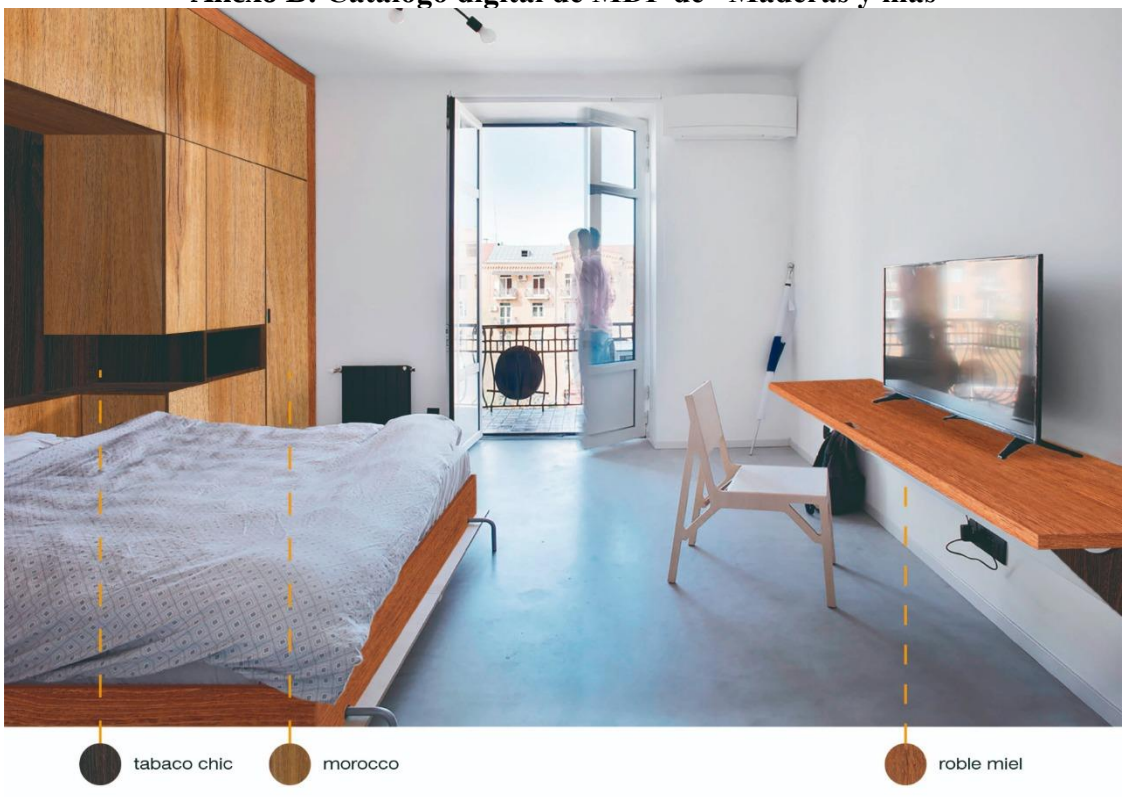
INGRESOS			
INGRESOS OPERACIONALES			
VENTAS GRAVADAS CON IVA 12%	463.490,13		
TOTAL VENTAS TARIFA 12%		463.490,13	
TOTAL INGRESOS VENTAS			**463.490,13**
INGRESO ARRIENDO			
ARRIENDO	18366,22		
ARRIENDO		18366,22	
TOTAL ARRIENDOS			**18.366,22**
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES			**481.856,35**
COSTO Y GASTO			
MERCADERIA INV. INICIAL	113000,00		
COMPRAS	413.396,36		
MERCADERIA DISPONIBLE PARA LA	**526396,36**		
MERCADERIA INV. FINAL	129700,70		
COSTO DE VENTA		396695,66	
UTILIDDAD BRUTA EN VENTAS			**66.794,47**
UTILIDAD BRUTA ARRIENDOS			**18.366,22**
GASTO DE ADMINISTRACION			**36.669,11**
SUELDO Y SALARIOS Y DEMÁS REM			
SUELDOS Y SALARIOS	18.086,88		
TOTAL SUELDO Y SALARIOS Y DEMÁS		**18.086,88**	
BENEFICIOS SOCIALES	2.823,36		
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES		**2823,36**	
APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL	2782,51		
TOTAL APORTE A LA SEGURIDAD		**2.782,51**	
HONORARIOS Y DIETAS	1700,00		
TOTAL HONORARIOS Y DIETAS		**1700,00**	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	278,20		
TOTAL MANTENIMIENTO Y REP		**278,20**	
COMBUSTIBLE	1658,26		
TOTAL COMBUSTIBLE		**1658,26**	
SUMINISTROS Y MATERIALES	2266,19		
TOTAL SUMINISTROS Y MATERIALES		**2266,19**	
TRANSPORTE	3,00		
TOTAL TRANSPORTE		**3,00**	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	162,00		
TOTAL IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES		**162,00**	
DEPRECIACION DE PROPIEDAD PLA	6033,93		
TOTAL DEPRECIACION DE PROPIEDAD		**6033,93**	
OTROS SERVICIOS	874,78		
TOTAL OTROS SERVICIOS		**874,78**	
RESULTADOS			**48.491,58**

Adela Chancusig
SRA. CHANCUSIG C. MARIA A.
0501288005001
CONTRIBUYENTE

Liliana G
ING. GUANOLUISA LILIANA
0503160905
CONTADORA

FUENTE: ACONTRIL, 2019

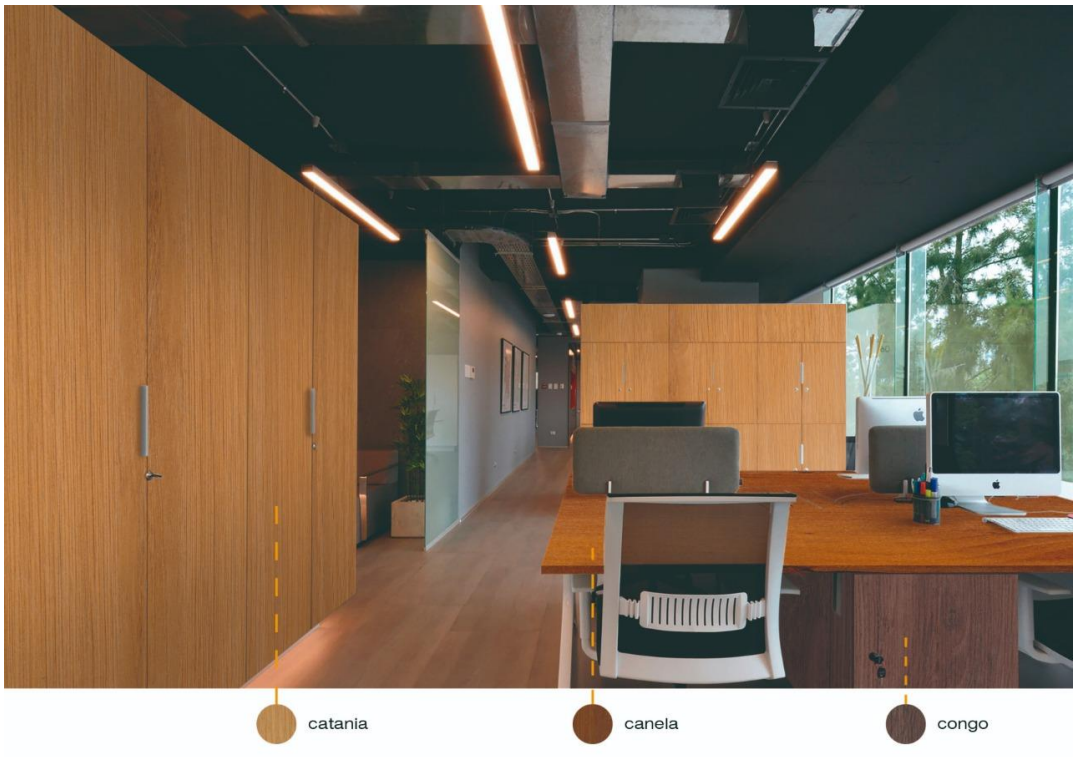
Anexo B: Catálogo digital de MDP de "Maderas y más"



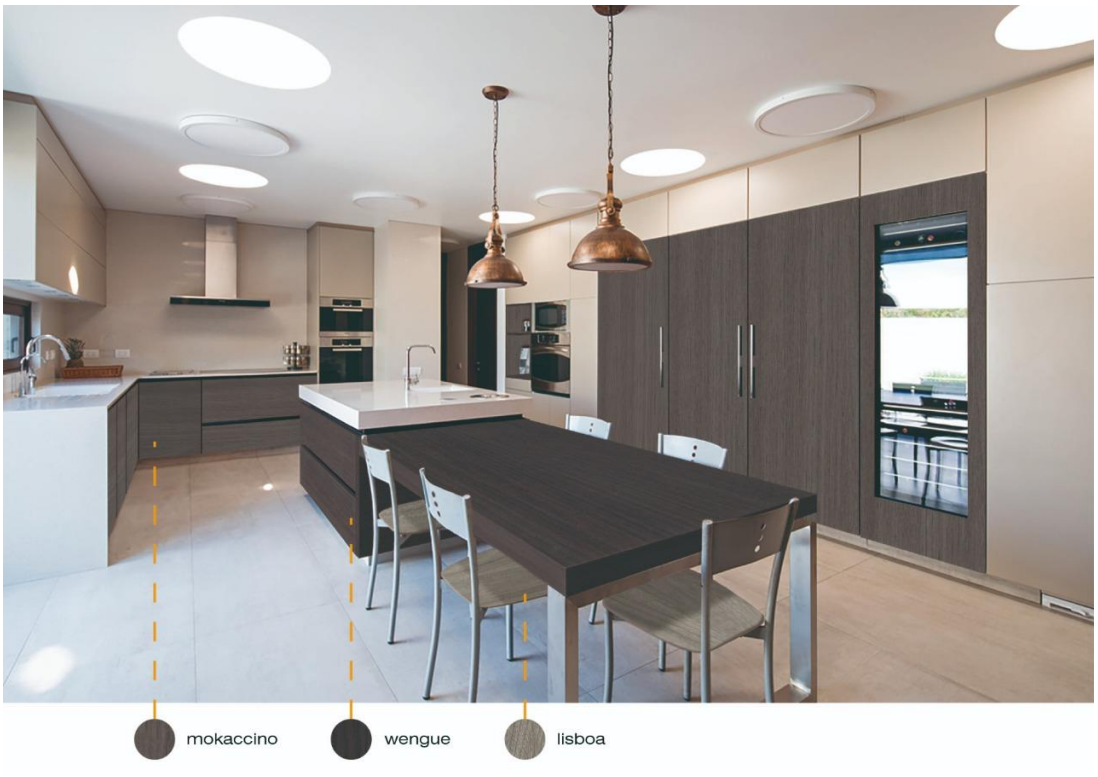
FUENTE: MADERAS Y MÁS



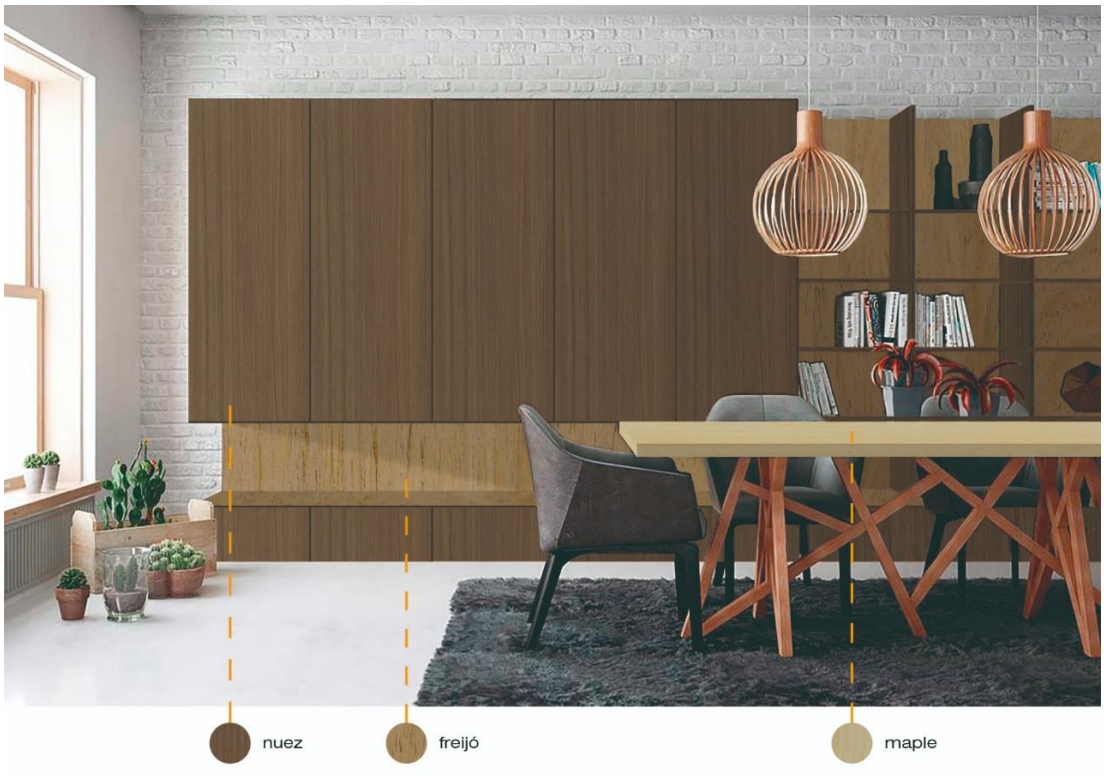
FUENTE: MADERAS Y MÁS


catania
canela
congo

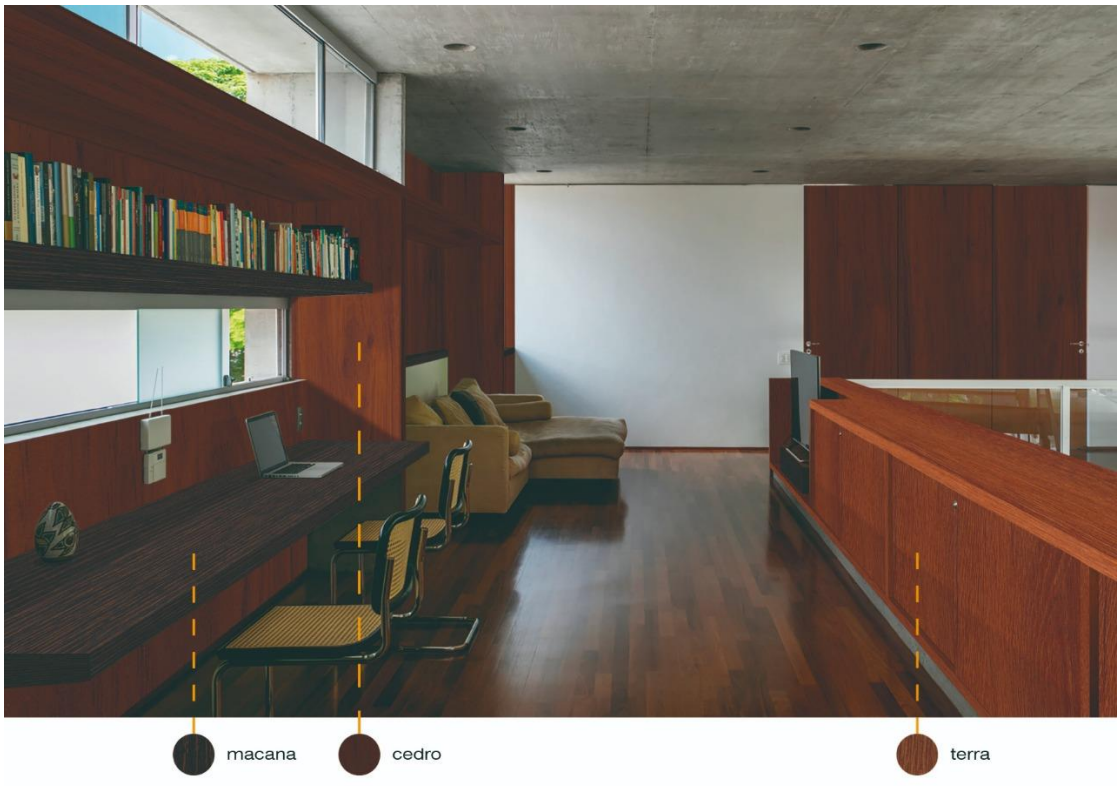

CONGO
CANELA
CATANIA


mokaccino
wengue
lisboa

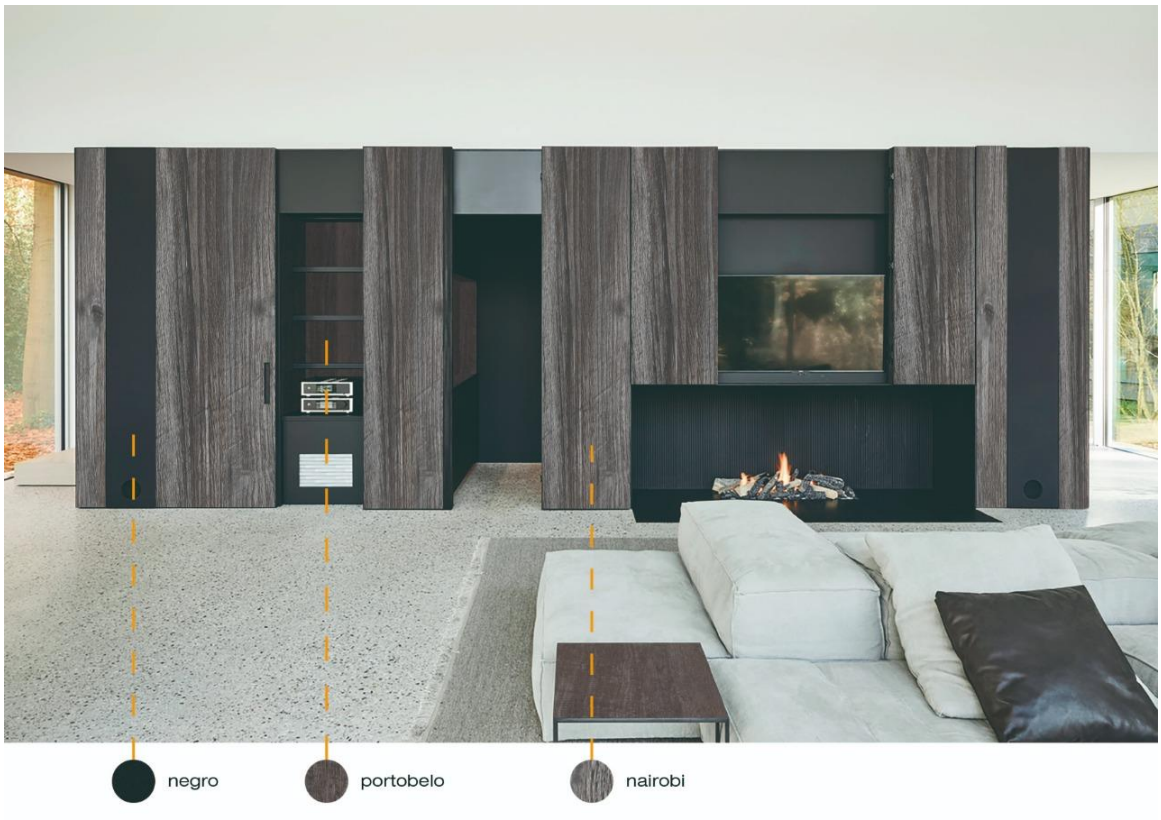

WENGUE
LISBOA
MOKACCINO


nuez
freijó
maple


MAPLE
NUEZ
FREIJÓ


macana
cedro
terra


CEDRO
TERRA
MACANA


negro
portobelo
nairobi


PORTOBELO
NEGRO
NAIROBI


trufa
olmo mangata
yute


TRUFA
OLMO MANGATA
YUTE